

### Das Konzept "Social Franchising": die systematische Verbreitung von gemeinnützigen Projekten

Schreier, Christian

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schreier, C. (2009). *Das Konzept "Social Franchising": die systematische Verbreitung von gemeinnützigen Projekten*. (Opuscula, 34). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-322777>

#### Nutzungsbedingungen:

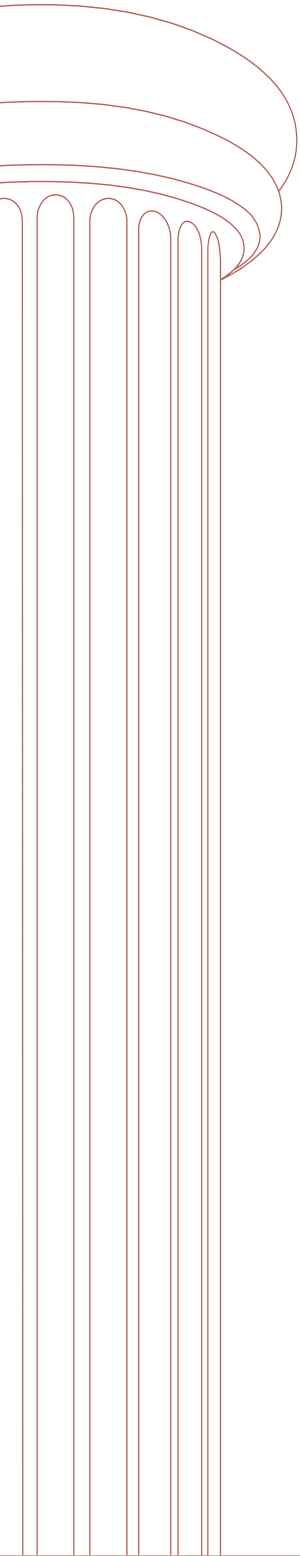
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Christian Schreier

## **Das Konzept "Social Franchising"**

Die systematische Verbreitung von  
gemeinnützigen Projekten.

Zum Autor:

Christian Schreier (B.A.) studierte Sozialwissenschaften und Literaturwissenschaft an der Universität Bielefeld und derzeit den Schwerpunkt *Vergleichende Demokratietheorien* am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin. Sein fachliches Interesse gilt der Diskussion um demokratietheoretische Aspekte der Zivilgesellschaft. Der Autor ist als wissenschaftliche Hilfskraft am Maecenata Institut tätig. Die vorliegende Studie wurde ursprünglich für das Seminar „*Die Stiftung in der modernen Gesellschaft*“ im Sommersemester 2008 verfasst.

## Impressum

**Herausgeber:** MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,  
E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu),  
Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

Reihe Opuscula ist frei erhältlich unter: [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

**Redaktion** Rupert Graf Strachwitz, Thomas Ebermann, Christian Schreier

**ISSN** (Web): 1868-1840 **URN**: [urn:nbn:de:0243-052009op341](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0243-052009op341)

Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

**Gastbeiträge** geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

## Inhalt:

1. Einleitung.....	4
2. Fallbeispiele.....	5
2.1 Beispiel für eine enge Begriffsdefinition: SF der Start-Stiftung gGmbH .....	6
2.2 Beispiel für eine weite Begriffsdefinition: SF der Stiftung Bürgermut .....	7
3. Social Franchising .....	11
3.1 Hintergrund und Definition .....	11
3.2 Akteure des Social Franchising .....	15
3.2.1 Franchisegeber.....	16
3.2.2 Franchisenehmer.....	17
3.3 Methode des SF .....	18
3.3.1 Standardisierung.....	18
3.3.2 Zentrale Steuerung und Netzwerksynergien .....	18
3.3.3 Vertragsbindung .....	19
3.3.4 Franchisegebühren und Finanzierung .....	20
3.3.5 Leistungsvergleiche .....	21
3.4 Professionalisierungstendenzen des 3.Sektors.....	22
4. Diskussion und Fazit .....	23
5. Quellenverzeichnis .....	27
Anhang: Interviewtranskription	

*First of all, there is an increasing need for professionalization.*

Flavio Brugnoli, Leiter der Bereiche Institutionelle Förderung und Bildung, Wissenschaft, Gesundheit, Compagnia di San Paolo, Turin.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bertelsmann Foundation (Hrsg.): Striving for Philanthropic Success. Effectiveness and Evaluation in Foundations. International Foundation Symposium 2000. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers, 2001, 45.

## 1. Einleitung

Die Einführung eines neuen Begriffes als Handlungsleitbild kann verschiedene Zwecke erfüllen. Zum einen kann er als reine Deskription, möglicherweise als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen dienen, zum anderen kann dieses Mittel genutzt werden, um als Marketingmaßnahme Aufmerksamkeit zu erzeugen. Seit kurzer Zeit gibt es einen solchen neuen Begriff in der Zivilgesellschaftsdebatte: „Social Franchising“ (im Folgenden SF). Dem Zeitgeist nach, ein Anglizismus und als eine offensichtliche Anleihe aus dem ökonomischen Jargon erklärt sich der Begriff scheinbar von selbst. Der Begriff wird in Deutschland durch eine Initiative des Bundesverbands Deutscher Stiftungen als „eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte“<sup>2</sup> Ende 2007 erstmals in größerem Rahmen zur Diskussion gestellt.<sup>3</sup> Der Ansatz gewinnt daraufhin an Popularität und wird von verschiedenen Organisationen aufgegriffen, unter anderem von der Berliner *Stiftung Bürgermut*. Diese hat sich zum Ziel gesetzt, die Effizienz von gemeinnützigen Projekten in Deutschland zu steigern, indem repräsentative Erfahrungen und Handlungsanleitungen gesammelt und übertragen werden. Doch an diesem Beispiel wird auch die Bandbreite deutlich, in der SF angewendet wird. Anders als beim ökonomischen Franchising werden beim SF oft nur einzelne Teile des Konzeptes verwendet.

Der hier relevante Ansatz des Social Franchising knüpft an eine privatwirtschaftlich erprobte Methode an und versucht diese auf den gemeinnützigen Sektor zu übertragen. Betrachtet man dieses Herangehen aus einer systemtheoretischen Perspektive stellt sich sogleich die Frage, inwieweit ein Verfahren, dass innerhalb des Wirtschaftssystems entwickelt wurde auf die Systemlogik der Zivilgesellschaft übertragen werden kann. Wieviel des ökonomischen Franchise Ansatzes noch im Konzept des SF enthalten ist und ob nicht vielmehr die Beschreibung der *Übertragung von gemeinnützigen Projekten auf andere Standorte* ausreichend wäre, um die Intention des Ansatzes zu erfassen, wird durch eine genauere Betrachtung der Methode des SF untersucht. Vorab ist es wichtig zu klären, dass der Begriff in unterschiedlichen Kontexten angewendet wird. Zum einen ist SF in einer engen Begriffsdefinition an zentrale Mechanismen und Instrumente gebunden. Zum anderen wird SF in der Praxis als *Catchphrase* zur Außendarstellung verwendet auch wenn nur relativ wenige Bestandteile der eng definierten SF Methode angewendet werden. Auf einer

---

<sup>2</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008.

<sup>3</sup> Im Dezember 2007 fand in Berlin der erste internationale „Social Franchise Summit“ statt. Ausgerichtet wurde die Veranstaltung vom Bundesverband Deutscher Stiftungen in Kooperation mit der Compagnia di San Paolo, der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, Fritt Ord, der Fritz Thyssen Stiftung, der Vodafone Stiftung Deutschland und der ZEIT Stiftung. Im Anschluss wurde ein *Summit Report* veröffentlicht.

[http://www.stiftungen.org/files/original/galerie\\_vom\\_02.12.2005\\_12.26.32/INTERNATIONAL\\_SOCIAL\\_FRANCHISE\\_SUMMIT\\_Report.pdf](http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_02.12.2005_12.26.32/INTERNATIONAL_SOCIAL_FRANCHISE_SUMMIT_Report.pdf) (Stand 12.01.09)

analytischen Ebene können nicht alle Reproduktionsverfahren die Bezeichnung SF erhalten, da es eine Reihe von Möglichkeiten gibt Projektmodelle zu verbreiten.<sup>4</sup> In dieser Arbeit sollen beide Dimensionen Erwähnung finden.

Diese Arbeit widmet sich der Frage, welchen Mehrwert die Methode SF enthält wenn man im Allgemeinen Grundlagen zivilgesellschaftlichen Engagements und Grundlagen gemeinnützigen Handelns von Organisationen in der Diskussion berücksichtigt, sowie im Speziellen die Organisationsform der Stiftung für die Koordination dieser Aufgabe heranzieht.

Um diese Frage beantworten zu können, werden zunächst zwei Fallbeispiele dargestellt, die jeweils einen unterschiedlichen Zugang zum Thema SF anwenden. Als Beispiel wird der Umgang der Stiftung Bürgermut mit dem Konzept SF exemplarisch dargestellt. Dem wird zur Vervollständigung mit der Start-Stiftung ein andersgeartetes Beispiel in aller Kürze entgegengestellt. Neben einer Beschreibung der Institutionalisierung von SF in Form einer Stiftung wird auch die Verträglichkeit des Ansatzes mit dem Aufgabenbereich von Stiftungen angesprochen (Kapitel 2). Daran anschließend wird das Konzept des SF dargestellt. Dazu werfe ich einen Blick auf die zugrundeliegenden theoretischen Bezüge und grenze den deutschen Kontext von anderen ab. Dies ist deshalb nötig, da im internationalen Vergleich verschiedene Begriffsbedeutungen existieren. Nach einer Betrachtung der beteiligten Akteure wird der Ansatz auch auf seine theoretischen Grundlagen und Anleihen aus der ökonomischen Theorie hin betrachtet. Ein Unterkapitel davon behandelt in diesem Kontext Professionalisierungstendenzen des 3. Sektors (Kapitel 3). In einem Diskussionsteil werden mögliche Vorteile aber auch Probleme der Verwendung des Konzeptes SF durch darauf spezialisierte Stiftungen betrachtet (Kapitel 4).

## **2. Fallbeispiele**

Das Spektrum, in dem der Begriff SF Anwendung findet, ist weit. Auf der einen Seite gibt es Social Entrepreneurs, die als Sozialunternehmer selbsttragende Projekte initiieren und sich dabei stark an Franchisingstrukturen aus dem ökonomischen Kontext orientieren. Um dies zu verdeutlichen wird im nächsten Abschnitt kurz die Konzeption der Start-Stiftung gGmbH exemplarisch vorgestellt. Die Start Stiftung gGmbH geht aus einer Initiative der *Gemeinnützigen Hertie Stiftung* hervor und wurde speziell für die Koordination und Verbreitung des Projektes ins Leben gerufen.

Auf der anderen Seite gibt es selbstbemächtigte zivilgesellschaftliche Projekte, die weit von diesem Professionalisierungsdenken entfernt sind. Die Stiftung Bürgermut in Berlin hat sich nun zur Aufgabe gemacht Angebote bereitzustellen, die von engagierten Bürgern

---

<sup>4</sup> Vgl. Ebd., 8f.

selbstverantwortlich wahrgenommen werden können und dadurch eine Professionalisierung der Strukturen und Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements, in erster Linie auf lokaler Ebene, darstellen. SF dient hier selbst als eine Art *Markenzeichen* und wird vorwiegend bei organisationsübergreifender Kommunikation zwischen der Stiftung und anderen Akteuren verwendet.

## **2.1 Beispiel für eine enge Begriffsdefinition: SF der Start-Stiftung gGmbH**

Die START-Stiftung gGmbH ist ein Projekt der *Gemeinnützigen Hertie-Stiftung*, das die Zielsetzung verfolgt „Zuwandererkarrieren in Deutschland den Weg zu bereiten – als Ansporn zur Integration, als ‚Investition in Köpfe‘ und als positives Signal in unsere Gesellschaft hinein.“<sup>5</sup> Das Programm fördert 14 bis 18 Jahre alte SchülerInnen mit Migrationshintergrund auf ihrem Weg zum Abitur finanziell und ideell. Während 2002 mit 20 Stipendiaten begonnen wurde, wuchs das Programm auf inzwischen mehr als 500 SchülerInnen an. In diesem Zeitraum konnte die *Gemeinnützige Hertie-Stiftung* mehr als 90 Kooperationspartner gewinnen, die sich an dem Projekt beteiligen. Neben weiteren Stiftungen wird das Projekt von Kultusministerien, Kommunen, Unternehmen, Vereinen und Privatpersonen unterstützt. Im Jahr 2007 wurde aufgrund dieser wachsenden Ausmaße des Programms, die START-Stiftung gGmbH als eigenständige Organisation aus der *Gemeinnützigen Hertie-Stiftung* ausgegliedert.<sup>6</sup> Die START-Stiftung gGmbH übernimmt die Rolle des Franchisegebers und konnte das Programm bereits auf 14 Bundesländer in Deutschland ausweiten. Mittlerweile gibt es das Programm auch in Wien und im Vorarlberg in Österreich.<sup>7</sup>

Die Start-Stiftung gGmbH übernimmt dabei als Franchisegeber folgende Aufgaben:

Bei der START-Stiftung in Frankfurt liegt die Gesamtkoordination des Programms: Sie konzipiert und koordiniert die Bildungsangebote, organisiert das Jahrestreffen der START-Stipendiaten und Förderer, betreut die Öffentlichkeitsarbeit von START und verantwortet die korrekte Mittelverwendung und -abrechnung. Zudem ist sie Ansprechpartnerin für die START-Partner und für die Landeskoordinatoren, die START in den Bundesländern umsetzen.<sup>8</sup>

Während die in Landeskoordinatoren aufgeteilten Franchisenehmer folgende Aufgabengebiete bearbeiten:

---

<sup>5</sup> Bommers, Michael; Irina Grünheid, Maren Wilmes: Migranten am START – Bildungskarrieren von begabten Zuwandererkindern. Eine Studie. Im Auftrag der Start-Stiftung – ein Projekt der gemeinnützigen Hertie-Stiftung gGmbH. Universität Osnabrück: Institut für Migrationsforschung und interkulturelle Studien, 2008. 7.

<sup>6</sup> Vgl. Ebd., 7.

<sup>7</sup> Vgl. Meuter, Julia: Social Franchising. (Stand: 10.12.2008)

URL: <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/entwicklung/social-franchising.html>

<sup>8</sup> [http://www.start-stiftung.de/kooperieren/start\\_kooperieren](http://www.start-stiftung.de/kooperieren/start_kooperieren) (Stand: 22.02.2009)

Die Landeskoordinatoren sind verantwortlich für die Ausschreibung und die Auswahl der Stipendiaten in ihren jeweiligen Bundesländern. Daran können die Partner vor Ort auf Wunsch beteiligt werden und z. B. an den Auswahlgesprächen teilnehmen. Weiterhin betreuen die Landeskoordinatoren die Stipendiaten und konzipieren regionale Veranstaltungen, wie Seminare, Exkursionen zu Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen sowie Besuche von kulturellen Veranstaltungen.<sup>9</sup>

Hier lässt sich die Aufgabenteilung zwischen den Akteuren<sup>10</sup> gut erkennen. Während die Zentrale übergeordneten Aufgaben, wie der Öffentlichkeitsarbeit und Koordination des Netzwerkes nachgeht, haben die Landeskoordinatoren die eigentliche Projektarbeit vor Ort zu erledigen. Sie wählen die Stipendiaten aus, richten Workshops und Seminare aus und regeln die Vernetzung mit Organisationen vor Ort. Die Landeskoordinatoren sind zumeist in den Franchisenehmer-Organisationen untergebracht, z.B. in Berlin in der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, in Thüringen im Kultusministerium oder in Niedersachsen in der Landesschulbehörde, Abteilung Osnabrück.

Diese Umsetzung von SF folgt einem stark am herkömmlichen Franchising angelehnten, stark strukturierten System. Viele der Bausteine und Elemente von SF, die in Kapitel 3 noch dargestellt werden, werden darin umgesetzt. Dass dies nicht immer so ist, zeigt ein anderes Fallbeispiel, das aufgrund seines alternativen Umgangs mit SF an dieser Stelle umfassender dargestellt wird.

## **2.2 Beispiel für eine weite Begriffsdefinition: SF der Stiftung Bürgermut**

Das zweite Beispiel zeigt wie angesprochen eine andere Auslegung des Begriffes SF. Dadurch wird die Bandbreite deutlich, in der mit diesem Konzept gearbeitet wird. Die Stiftung Bürgermut ist eine gemeinnützige, rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts. Der Stiftungssitz, der im Mai 2007 gegründeten Stiftung ist Berlin. Dort war ihr Stifter, Elmar Piero, u.a. von 1996 – 1998 als Senator für Wirtschaft und Betriebe tätig.

In verschiedenen Darstellungen wird die Arbeit der Stiftung mit SF in Verbindung gebracht, was sie als Anwendungsbeispiel für diese Arbeit anbietet.<sup>11</sup> Betrachtet man die Stiftung allerdings genauer, wird deutlich, dass die Instrumente von SF nur in begrenztem Maße in der Stiftungstätigkeit Anwendung finden.<sup>12</sup> Dennoch hält es die Stiftung für sinnvoll und

---

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Siehe hierzu Kap. 3.2 & 3.3.

<sup>11</sup> Vgl. Hoelscher, Philipp (2008): Lizenz zum Helfen. Social Franchising als Erfolgsmodell für Stiftungen. In: Die Stiftung. URL: <http://www.die-stiftung.de/themen/80-lizenz-zum-helfen.html> (Stand: 12.12.08) oder auch

Wikipedia. Eintrag: Stiftung Bürgermut.

URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung\\_B%C3%BCrgermut](http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung_B%C3%BCrgermut) (Stand 10.02.2009)

<sup>12</sup> Siehe hierzu Kap. 3.3.



zielführend mit dem Begriff SF in Verbindung gebracht zu werden. Trotz der Probleme mit dem Begriffsverständnis im gesamten Bereich der Engagementförderung ist er in den Augen der Stiftung für ihre Zwecke nicht gänzlich abzulehnen. Denn neben einer engen Begriffsdefinition „wird er auch als eine Umschreibung der Übertragungsprozesse insgesamt verwendet.“<sup>13</sup> Der Begriff wird von der Stiftung mehr als *Catchphrase* verwendet, da er dabei einen guten Zweck erfüllt. Der Geschäftsführer der Stiftung erklärt das so:

Wenn mich jemand fragt, was macht ihr denn als Stiftung und sich sage, ich kümmere mich um die Übertragung von gesellschaftlichen Innovationen oder ich sage wir fördern Social-Franchise-Aktivitäten, dann ist mit diesem einen Satz viel mehr ein Bild geschaffen, das leicht zu transportieren ist. Jeder kennt McDonalds und kann mit dem Begriff Franchise was anfangen.<sup>14</sup>

D.h. die Stiftung verwendet den Begriff in unterschiedlichen Kontexten, z.B. wenn es um eine kompakte und vereinfachte Darstellung der Tätigkeit geht oder wenn das Feld der Übertragung gesellschaftlicher Modelle aus der bürgerschaftlichen Praxis kurz dargestellt werden muss. Dabei nimmt die Stiftung auch bewusst in Kauf im fachlichen Kontext begriffsdefinitorische Bestimmungen zu ignorieren. Da die Stiftung Bürgermut genau genommen eine Koordination von Übertragungsprozessen vornimmt, ist es auch nicht verwunderlich, dass sie keine der gängigen Rollen im Gefüge des SF Konzeptes einnimmt. Hoelscher beschreibt die Rolle der Stiftung Bürgermut im SF Verfahren folgendermaßen:

Die Stiftung Bürgermut ist eine der ersten Organisationen in Deutschland, die sich der systematischen Verbreitung von erfolgreichen und innovativen Modellen gemeinnütziger Projekte verschrieben hat. Dabei nimmt sie eine besondere Stellung in der ‚Verwertungskette‘ ein. Sie tritt weder als Franchise-Geber noch als Franchise-Nehmer auf, sondern vielmehr als vermittelnde Agentur.<sup>15</sup>

Die Stiftung sieht ihre Aufgabe darin Übertragungsprozesse für gesellschaftliche Innovation und gesellschaftliches Engagement zu unterstützen. Der Begriff der Übertragung wird in bestimmten Kontexten von der Stiftung auch bewusst anstelle von SF angewendet, da eine strenge Definition von SF bedeuten würde, dass bestimmte Bestandteile auf jeden Fall enthalten sein müssten.

Wir bevorzugen den Begriff der Übertragung oder der Multiplikation gesellschaftlicher Innovation, denn der lässt beiden beteiligten Partnern erheblich mehr Freiheiten. Nach unseren bisherigen Erfahrungen kommt es sehr selten vor, dass ein Projekt eins zu eins von einem Ort auf den anderen übertragbar ist, weil die lokalen Herausforderungen unterschiedlich sind.<sup>16</sup>

Faktisch betreibt die Stiftung Bürgermut Wissensmanagement und Wissenstransfer für den zivilgesellschaftlichen Bereich. In diesem Aufgabengebiet herrscht nach Meinung der Stiftung ein Mangel vor. In anderen gesellschaftlichen Bereichen sei es völlig normal Wissen

---

<sup>13</sup> Interview mit Uwe Amrhein am 04.03.09, 1.

<sup>14</sup> Ebd., 2.

<sup>15</sup> Hoelscher, 2008.

<sup>16</sup> Interview mit Uwe Amrhein am 04.03.09, 1.

zu sammeln und zu systematisieren.<sup>17</sup> Der Versuch, relevantes Wissen personenunabhängig zu machen, stellt die Grundlage der Arbeit der Stiftung dar. Hier zeigt sich ein Unterschied von der allgemeinen SF Konzeption und dem Übertragungsansatz der Stiftung Bürgermut. Im engen SF Konzept ist das Wissensmanagement integriert und vordefiniert. Der Franchisenehmer erhält eine Anleitung, in der möglichst schon alle Fragen beantwortet sind, die sich für gewöhnlich in verschiedenen Produktionsphasen stellen. Der mühsame Prozess des Suchens von Erfahrungswissen entfällt dadurch. Die Stiftung Bürgermut betreibt ihre Initiative nun gerade für jene, die nicht ein solches Netzwerk des Wissensaustausches durch ihre Organisationsstruktur automatisch zur Verfügung gestellt bekommen. Ihre Idee ist, Wissensmanagement für genau den diesbezüglich noch nicht erschlossenen Rest der Akteure des bürgerschaftlichen Bereichs zu gestalten und mehr Transparenz und Verfügbarkeit von „Bürgerwissen“<sup>18</sup> zu erreichen. Dabei können auch Erfahrungen, Problemlösungs- und Problemvermeidungsstrategien aus unterschiedlichen Projekten einbezogen und eine Problemstellung flexibel angegangen werden. Dies ist für eine erfolgreiche Projektdurchführung im zivilgesellschaftlichen Bereich hilfreich, da es eine gute Anpassung an die jeweilige lokale Situation ermöglicht. Bevor ein Projekt aufwendig in seiner Gänze selbst erarbeitet und jede Frage aufs Neue geklärt werden muss, kann sich der Akteur ein *best-of* an Ideen und Ratschlägen zusammenstellen. „Ich sammle das Erfahrungswissen und verwende die Teilaspekte, die für meine lokale Begebenheit am schlüssigsten und am erfolgversprechendsten erscheinen.“<sup>19</sup> Dabei profitiert der Einzelne von einem „Schwarmwissen“<sup>20</sup>, das sich durch vernetzte Akteure ansammelt und allen, die dieselben Ziele verfolgen aber an unterschiedlichen Standorten daran arbeiten, zur Verfügung steht. An dieser Stelle entsteht ein systeminterner Lerneffekt, der eigentliche Mehrwert dieses Wissensmanagements. „Durch die erwähnte Schwarmintelligenz, schaffen wir ständig wachsende, selbst lernende Organisationen. Das kann für die Zivilgesellschaft einen unheimlichen Schub bedeuten.“<sup>21</sup>

Die Stiftung Bürgermut betreibt sozusagen SF auf einer anderen Ebene, indem sie für jene Akteure Methoden bereitstellt, die in erster Linie in ihrem Lebensumfeld vor Ort aktiv werden möchten.<sup>22</sup> Diese Zielgruppe erfordert ein Herangehen, das weniger auf Professionalisierung im Sinne des ökonomischen Franchising abzielt sondern dem zivilgesellschaftlich Engagierten die Möglichkeit lässt auch weiterhin selbstbemächtigt zu agieren und das partizipatorische Moment ihrer Tätigkeit dem ökonomischen Dienstleistungsgedanken und damit verbundenen Effektivitätsbestrebungen voranzustellen. Durch dieses Herangehen

---

<sup>17</sup> Vgl. Ebd., 5.

<sup>18</sup> Ebd., 6.

<sup>19</sup> Ebd., 5.

<sup>20</sup> Ebd., 4.

<sup>21</sup> Ebd., 5.

<sup>22</sup> Im Gegensatz zu, von Beginn an größer geplanten Projekten, die sich erfolgreich verbreiten und zum Teil sogar weltweit erfolgreich umsetzen lassen, z.B. „Dialog im Dunkeln“ (<http://www.dialog-im-dunkeln.de>).

besteht auch weiterhin die Möglichkeit für die Engagierten eigene Erfahrungen zu sammeln, eigenverantwortlich Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen. Die Leistung der Stiftung Bürgermut besteht darin einen Erfahrungsschatz von Engagierten anzubieten und nutzbar zu machen. Dazu sammelt sie Erfahrungsberichte und Dokumentationen von erfolgreich verlaufenen Projekten aus ganz Deutschland und macht dieses Wissen anderen Akteuren zugänglich. In erster Linie wird dazu das Internet verwendet; Die Stiftung hat sich zur Umsetzung ihres Vorhabens mit verschiedenen Akteuren auf eine Zusammenarbeit geeinigt.<sup>23</sup> Interessierte Akteure können sich durch diese Angebote über bereits erfasste, ähnliche Projekte informieren. Im Sinne der in Kapitel 3.1 beschriebenen Scaling-Up Methoden, handelt es sich bei der Herangehensweise der Stiftung Bürgermut eher um eine offene Informationsweitergabe als um SF im engen Sinne. Wenn an einer Stelle ein Problem gelöst werden soll das an anderer Stelle bereits erfolgreich bearbeitet wurde, kann der Initiator auf die Erfahrungen und das Wissen derjenigen zurückgreifen, die bereits mit dieser Aufgabe konfrontiert wurden.

Die Innovationskraft von Bürgerengagement wird momentan stark verschleudert, dadurch, dass jeder im eigenen Saft schmort und die Allgemeinheit und andere Gesinnungsgenossen und Weggefährten, die in ähnlichen Handlungsfeldern tätig sind, nicht von den eigenen Erfahrungen profitieren. Wenn wir das systematisieren könnten und Ideen mit anderen diskutieren und auch in einer Fachdiskussion zerreißen lassen – wir haben nicht nur positive Szenarien – dann glaube ich, dass die Innovationskraft insgesamt steigt und nicht schwächer wird, dadurch das Wissen ausgetauscht wird.<sup>24</sup>

Diese Argumentation richtet sich auch gegen die Bedenken, dass eine Professionalisierung des Bereiches einen Mehrwert von zivilgesellschaftlichem Engagement vermindern könnte. Nämlich, dass die Produktion von neuen Ideen und Herangehensweisen durch die Reproduktion von immer Gleichem zurückgedrängt werden. Auch die Arbeit der Stiftung Bürgermut zielt auf eine Professionalisierung des bürgerschaftlichen Bereichs ab, allerdings unter anderen Gesichtspunkten als es beispielsweise *Social Entrepreneurs* tun. Amrhein argumentiert, dass in seinen Augen in beiden Bereichen eine unterschiedliche Herangehensweise notwendig sei um Hemmnisse und Handlungsbarrieren für bürgerschaftliches Engagement gering zu halten und gleichzeitig die nötige Professionalisierung für größere Projekte zu erreichen.<sup>25</sup>

Das die Rechtsform der Stiftung nicht unbedingt notwendig ist um die Aufgabe der Stiftung Bürgermut zu erfüllen, gesteht Amrhein ein<sup>26</sup>, jedoch bietet sie einige Vorteile. Eine Stiftung strahlt in der öffentlichen Wahrnehmung ein hohes Maß an Seriosität aus, was der Arbeit zugute kommt. Generell wäre aber auch z.B. ein Verein oder wie im Fall der Start-Stiftung, eine gemeinnützige GmbH denkbar. Darüber hinaus hat eine Stiftung den Vorteil der

---

<sup>23</sup> Die Homepage der Stiftung mit näheren Informationen über die Kooperationspartner, ist erreichbar unter: <http://www.buergermut.de>

<sup>24</sup> Interview mit Uwe Amrhein vom 04.03.09, 7.

<sup>25</sup> Vgl. Ebd., 5.

<sup>26</sup> Vgl. Ebd., 7.

natürlichen Nachhaltigkeit, was ihr ermöglicht ein Ziel über einen langen Zeitraum hinweg zu verfolgen.

Diese Art des Engagements ist seit 2007 ein anerkannter gemeinnütziger Zweck. Die Abgabenordnung (AO) regelt im zweiten Teil, dritter Abschnitt, § 52 die Steuerbegünstigung von gemeinnützigen Zwecken. Der letzte, der in Absatz 2 aufgeführten gemeinnützigen Zwecke, Nr.25, lautet: „die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger, mildtätiger und kirchlicher Zwecke.“<sup>27</sup> Erst durch das *Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements (BüEnStG), Artikel 5*, im Jahr 2007, wurde die Tätigkeit der Förderung und Entwicklung von Strukturen bürgerschaftlichen Engagements als gemeinnützig eingestuft. Davor waren die stark schematisierten und standardisierten Strukturen der Aufsichtsbehörden nicht auf eine systeminterne Entwicklung durch Metaorganisationen<sup>28</sup>, wie es die Stiftung Bürgermut ist, eingestellt. Um dennoch als gemeinnützig anerkannt zu werden, musste man einem der bis dato anerkannten Zwecke genügen, z.B. der Förderung von Forschung, Bildung oder Erziehung, wie die Stiftung Bürgermut.<sup>29</sup>

### **3. Social Franchising**

#### **3.1 Hintergrund und Definition**

Der Begriff „Franchising“ bezeichnet ein partnerschaftliches Vertriebssystem von Waren oder Dienstleistungen. Ursprünglich stammt er aus dem mittelalterlichen Frankreich, wo er die Vergabe von Privilegien über den Vertrieb von bestimmten Erzeugnissen oder die Produktion von Gütern staatlichen Interesses gegen ein Entgelt bezeichnete.<sup>30</sup> Der moderne ökonomische Begriff wird von der European Franchise Federation (EFF) wie folgt definiert: „Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. [...]“<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), zuletzt geändert durch Artikel 89 des Gesetzes vom 17. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2586 mWv 1.9.2009), S.29.

<sup>28</sup> Metaorganisation wird als eine Organisation verstanden, die indirekt, z.B. durch die Verbesserung von Rahmenbedingungen, zu der eigentlichen Zielerreichung beiträgt.

<sup>29</sup> Satzung der Stiftung Bürgermut. URL: <http://www.buergermut.de/index.php?id=155> (Stand: 10.12.2008).

<sup>30</sup> Vgl. <http://www.dfv-franchise.de> (Stichwort: Franchisegeber) (Stand: 12.01.2009)

<sup>31</sup> Vgl. Ebd.

Die generelle Idee des *Social Franchising* ist, erfolgreich verlaufene gemeinnützige Projektmodelle zu verbreiten und damit zu einer Professionalisierung des gesamten Sektors beizutragen. Hier ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es bei der Methode des SF keine einheitliche Begriffsverwendung gibt, bzw. dass die Verwendung in unterschiedlichen Kontexten ein Spektrum aufspannt, das von einer relativ engen Anlehnung an das ökonomische Vorbild bis hin zu einem weiten Verständnis reicht, in dem SF lediglich die grundlegende Idee des Übertragens von Projekten beschreibt. Insgesamt jedoch zielt die Anlehnung an das ökonomische Vorbild auf eine Effizienzsteigerung von Programmen im gemeinnützigen Bereich ab. Aufgrund der auch im gemeinnützigen Bereich begrenzten Verfügbarkeit von Produktionsressourcen – vorwiegend Kapital und Arbeitskraft – spielt Effizienz natürlich auch dort eine bedeutende Rolle. Doch im Gegensatz zum Wirtschaftssystem muss Effizienz als Bewertungskategorie der Zivilgesellschaft eine andere Dimension erhalten. Allgemein wird Effizienz als das "Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den eingesetzten Mitteln (ISO 9000:2005 Nr. 3.2.15)"<sup>32</sup> definiert, woraus sich die Effizienzsteigerung, als die Erzielung eines größeren Nutzens unter gleicher Mittelverwendung oder die Erzielung des gleichen Nutzens unter geringerer Mittelverwendung, ableiten lässt. Der Unterschied von ökonomischem zum sozialen Franchising liegt jedoch in diesem Kontext auf der Output-Seite. Während in einem wirtschaftlichen Kontext Effizienz monetär, als größtmöglicher Gewinn, relativ einfach zu ermitteln ist, sind die Ergebnisse von „Produktionsprozessen“ im zivilgesellschaftlichen Kontext nur schwer messbar da sie über die reine Produktion von Dienstleistungen und Gütern hinausgehen.<sup>33</sup> Durch das Engagement von unentgeltlich Beschäftigten im gemeinnützigen Bereich ist z.B. Arbeitskraft nicht einfach eine Größe, die in einen Geldwert umgerechnet werden kann, wie es in ökonomischen Zusammenhängen geschieht; Auch wenn dieses Verfahren mitunter eingesetzt wird um z.B. den Beitrag von BürgerInnen durch Zeitspenden im Bereich der Kulturförderung mit anderen Förderern wie dem Staat vergleichbar zu machen.<sup>34</sup> Die Bereitschaft zu zivilgesellschaftlichem Engagement variiert aber je nach lokalen Begebenheiten erheblich und sorgt so für unterschiedliche Voraussetzungen der einzelnen Franchisenehmer.<sup>35</sup> SF zielt daher nicht auf einen Output-Vergleich ab, sondern bezieht sich in erster Linie auf die Implementation von Programmen.

<sup>32</sup> <http://www.olev.de/e/effekt.htm> (Stand 13.12.2008)

<sup>33</sup> Die Problematik einer ökonomisierten Bewertung der Zivilgesellschaft wird in den Abschnitten 3.3 und 3.4 nochmals vertiefend behandelt.

<sup>34</sup> Vgl. Sprengel, Rainer und Rupert Graf Strachwitz: Private Spenden für Kultur. Stuttgart: Lucius und Lucius 2008.

<sup>35</sup> Vgl. Thomas Gensicke (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Unter Mitarbeit von Sibylle Picot und Sabine Geiss. TNS Infratest Sozialforschung. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Arbeitsgruppen/Pdf-Anlagen/freiwilligen-survey-langfassung.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand 11.03.2009) S.88f.

Hier muss begrifflich der Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität Beachtung finden. Effektivität beschreibt das "Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden (ISO 9000:2005 Nr. 3.2.14)".<sup>36</sup> Führt man diese Unterscheidung in die Diskussion ein, erhält man die Möglichkeit, auch die Output-Dimension von Reproduktionsmodellen zu betrachten. Allerdings bleibt die grundlegende Problematik der Messbarkeit auch dann bestehen.

Unter dem Stichwort „Scaling-up“ wird das Vorgehen bei der Verbreitung von Projektmodellen teilstandardisiert. Definiert wird es als „die geografische Verbreitung von innovativen Lösungsansätzen des gemeinnützigen Sektors zur Verbesserung des sozialen Nutzens“.<sup>37</sup> Hierzu gibt es unterschiedliche Methoden: die Vergrößerung, die offene Verbreitung von Informationen über die Projektorganisation oder die Replizierung mithilfe verbundener Organisationen. Die verschiedenen Methoden wirken sich unterschiedlich auf die Umsetzung und Funktionsweise der einzelnen Projekte aus. Die Vergrößerung beschreibt eine Programmweiterung durch die Niederlassung neuer Zweigstellen. Dabei werden die Zweigstellen von einer Zentrale aus geleitet, was zum einen dazu führen kann, dass bei der Implementation der Zweigstelle die lokalen Besonderheiten vor Ort aufgrund mangelnder Ortskenntnisse nicht ausreichend berücksichtigt werden können. Zum anderen wird die Hauptstelle als zentrale Verwaltungseinheit unter Umständen von ihrem eigenen Projektbetrieb abgehalten, was zu einer Herabsetzung der Gesamteffektivität führen kann.<sup>38</sup> Eine offene Informationsweitergabe zielt hingegen darauf ab ein erfolgreiches Projektmanual an interessierte Akteure weiterzugeben, was allerdings dazu führt, dass für den Projektentwickler im Anschluss an die Implementierung keinerlei Kontrollmöglichkeiten mehr vorherrschen. Jene Organisation, die das Projekt entwickelt hat, überlässt es sozusagen anderen Akteuren, ob das Projektkonzept weiterhin als gelungenes Vorbild gelten kann. Gerade im Hinblick auf eine notwendige Unterstützung von Dritten kann sich dieses Vorgehen als negativ auswirken. Das Replizieren von Projekten mithilfe verbundener Organisationen hat gegenüber den ersten beiden Ansätzen den Vorteil, dass sowohl Ortskenntnisse integriert, als auch Kontrollmöglichkeiten genutzt werden können. Die zur Replizierung eingesetzten Strategien, unterscheiden sich darüberhinaus auch in der Ausprägung ihrer Agent – Prinzipal Beziehung. Dabei geht es um die Verteilung von Verantwortlichkeiten, Hierarchien und Kontrollmöglichkeiten. Die Franchising Strategie stellt dabei eine spezifische und klar konturierte Koordinationsform unter anderen dar. Doch SF unterscheidet sich in einigen Punkten von seinem ökonomischen Vorbild. Wie erwähnt kann zum einen der Erfolg des Franchisenehmers nur bedingt vergleichend bewertet werden.

---

<sup>36</sup> <http://www.olev.de/e/effekt.htm> (Stand 13.12.2008)

<sup>37</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) 2008: Social Franchising. Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte. S. 10.

<sup>38</sup> Vgl. Ebd. 12.

Einem Benchmarking, wie es im ökonomischen Bereich stattfindet, fehlt im gemeinnützigen Sektor die Vergleichswährung. Die Effizienz gemeinnütziger Projekte kann nur bedingt an monetären Faktoren bemessen werden. Dies macht es schwer, eine Effizienzsteigerung zu belegen. Zum anderen profitiert ein Wirtschaftsfranchisenehmer stark von der Erwartbarkeit der Leistungen, die die Marke erzeugt. Dies sind zwei unterschiedlichen Ebenen auf denen das Konzept Franchising deutlich wird. Auf der einen Seite die interne Organisationsebene, auf der anderen Seite die Output- oder Produktebene. Erstere regelt die Organisationsabläufe und dessen Struktur und vermindert dadurch die Gefahr durch ein vorab nicht getestetes Geschäftskonzept wichtige Ressourcen zu verschwenden. Auf der Outputebene wird ein weitgehend gleiches Produkt angeboten, was dem Kunden die Kaufentscheidung erleichtern soll da er schon vorab eine gewisse Sicherheit, was die Beschaffenheit des Produktes angeht, erhält.<sup>39</sup> Im gemeinnützigen Sektor ist dieser Vorteil nur auf das Image der Marke gemünzt, da Leistungen in der Regel sehr viel individuellere Anpassungen an die entsprechenden Klienten und lokalen Herausforderungen bedürfen. Social Franchising bezieht sich also in erster Linie auf die Organisationsebene.

Wissenschaftlich steht die Debatte um SF noch in den Kinderschuhen. Es existiert noch keine wirklich fundierte Literatur, die über die Anführung von Best-Practice Beispielen hinausgeht. Man stößt zwar auf einige Werke die vorwiegend im angloamerikanischen Raum entstanden sind und SF als Methode für den gemeinnützigen Sektor beschreiben, jedoch liegt dabei oft ein gänzlich anderes Begriffsverständnis zugrunde. Unter SF wird in jenen Fällen oft der Betrieb von Franchisefilialen durch gemeinnützige Organisationen verstanden.<sup>40</sup> Der erwirtschaftete Gewinn wird anschließend verwendet, um die Projekte der Organisation zu finanzieren.<sup>41</sup> Dies ist in Deutschland aufgrund einer anderen gesetzlichen Regelung, die es gemeinnützigen Organisationen verbietet sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren, nicht möglich.<sup>42</sup> Die vom Bundesverband Deutscher Stiftungen erstellte Handlungsanleitung<sup>43</sup> ist einer Literaturrecherche nach, die bislang einzige Veröffentlichung

---

<sup>39</sup> Vgl. Bradach, Jeffrey L. (2003): Going to Scale. In: The Stanford Social Innovation Review. Spring, 2003. URL: [http://www.ssireview.org/articles/entry/going\\_to\\_scale/](http://www.ssireview.org/articles/entry/going_to_scale/) (Stand: 22.11.2008)

<sup>40</sup> Dieses Begriffsverständnis findet sich z.B. bei: Nancy Weingartner (2007): Sweet Charity. Nonprofits sing praises of franchising. In: Franchise Times. May 02, 2007. Auch bei: Colleen Debaise (2007): Profits on the Side. Take a charity. Add a franchise outlet. The result: more money for the mission. In: The Wallstreet Journal. June 25, 2007. Page R3.

<sup>41</sup> In den USA darf eine steuerbefreite Organisation, mit gewissen Einschränkungen, auch profitorientierte Aktivitäten verfolgen. So müssen Gewinne regulär versteuert werden und Tätigkeiten die mehr als 10% der Zeit oder der Ausgaben der Organisation beanspruchen, müssen in eine direkte Verbindung zum eigentlichen Ziel der Organisation gebracht werden können. Ist dies nicht der Fall besteht aber auch die Möglichkeit, dass eine Organisation eine For-Profit Tochtergesellschaft gründet und diese zu 100% besitzt. Vgl. Redstrom Bishop, Jennifer and Duniway Sarah (2008): The Legal Stream: Staying Tax Exempt. Is social franchising legal? Only if it's done right. In: Community Wealth Ventures, Inc. And The Social Franchise Venture Initiative (2008): Streams of Hope. Social Franchising: A New Path to Wealth for Nonprofits. P. 10f.

<sup>42</sup> Blankart, Charles B. und Björn Gehrmann: Der Dritte Sektor in der Europäischen Union: Die Daseinsvorsorge aus ökonomischer Sicht. In: Schmidt-Trenz, H.J. und R. Stober (Hrsg.): Jahrbuch Recht und Ökonomik des dritten Sektors. Baden-Baden: Nomos, 2006, 36-71. 39.

<sup>43</sup> Ebd, 2008.



im deutschen Sprachraum, die sich umfassender mit diesem Ansatz auseinandersetzt. In dieser Publikation wird SF definiert als „die angepasste Anwendung von Techniken des kommerziellen Franchising auf Projekte im Non-Profit-Sektor, um ein gemeinnütziges Ziel zu erreichen. Social Franchising kann weiter verstanden werden als eine vertragsgebundene Zusammenarbeit von dezentralisierten, sozialunternehmerischen Einheiten und einer Zentrale, die diese unterstützt.“<sup>44</sup>

Natürlich sind nicht alle gemeinnützigen Projekte für eine Verbreitung durch SF geeignet. Daher ist vorab das Potential des Projektes für eine erfolgreiche Verbreitung anhand einiger Punkte zu überprüfen. Neben einer Wirkungsanalyse des Projektes, bei der überprüft wird ob und welche intendierten und realen Veränderungen und Einflüsse das Pilotprojekt erzeugt hat, müssen auch die Marktkapazitäten sowie Kapitalkapazitäten analysiert werden. Grundsätzlich muss man durch eine Abwägung der Vor- und Nachteile der Etablierung eines Franchisesystems für das einzelne Projekt entscheiden ob der mit der Verbreitung verbundene Mehraufwand gerechtfertigt ist.<sup>45</sup>

### **3.2 Akteure des Social Franchising**

Für die Methode des SF bedarf es mindestens zwei unterschiedlicher Akteure, zum einen dem Franchisegeber, zum anderen dem Franchisenehmer. Beide haben unterschiedliche Rechte und Pflichten die allerdings nicht vorweg gegeben sind sondern vielmehr das Produkt eines Aushandlungsprozesses darstellen. Letztlich werden die vereinbarten „Regeln“ der Kooperation in einem Franchisevertrag institutionell verankert. Die vertragliche Festlegung der Kooperation schafft erst die grundsätzliche Möglichkeit eines steuernden Eingreifens seitens des Franchisegebers. Aufgrund des institutionellen Rahmens der Vertragsbindung entstehen Handlungs- und Sanktionsmöglichkeiten die ansonsten nicht gegeben wären.<sup>46</sup> Eine Kontrolle und Disziplinierung von Kooperationspartnern ist also erst mit einem Kooperationsabkommen in Form eines Vertrages möglich. Da Projekte im gemeinnützigen Bereich oftmals durch Dritte finanziell unterstützt und gefördert werden müssen gibt es im SF zumeist noch mindestens einen weiteren Akteur, der ein Mitspracherecht bei der Ausgestaltung des Projektes in Anspruch nehmen kann.

Die Rollen des Franchisegebers und des Franchisenehmers werden nachfolgend auf ihre rollenspezifischen Eigenschaften hin betrachtet um später die Stiftung als Akteur in einer SF-Beziehung verorten zu können.

---

<sup>44</sup> Ebd. 23.

<sup>45</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, 42-44.

<sup>46</sup> Im Ansatz des Akteurszentrierten Institutionalismus wird deutlich, wie Kooperationen von Akteuren in verschiedenen institutionellen Kontexten (z.B. hierarchische Ordnung, Vertragsbindung sonst unabhängiger Akteure oder lediglich allgemeiner rechtsstaatlicher Rahmen) Handlungsmöglichkeiten bieten oder auch verwehren. Siehe hierzu ausführlich Scharpf Fritz W., Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Leske +Budrich, Opladen 2000, 168f.



### 3.2.1 Franchisegeber

Derjenige Akteur, der die Übertragung eines Projektes von einem auf andere Standorte koordiniert und administrativ begleitet, ist der Franchisegeber. Es gibt verschiedene Möglichkeiten wer diese Rolle unter den beteiligten Akteuren einnehmen kann. Zum einen kann der Entwickler des Pilotprojektes, das als Vorbild seine Funktionsfähigkeit bereits zeigen konnte, das Vorhaben einer Verbreitung des Projektes selbst koordinieren. Da hierzu allerdings Ressourcen notwendig sind, die nicht automatisch bei einer gemeinnützigen Organisation vorhanden sind, kann der Akteur selbst von dieser Aufgabe überfordert sein. Neben einer guten Kenntnis des zu verbreitenden Projekts und der Motivation dieses Projekt an anderen Stellen ebenfalls zu implementieren, bedarf es finanzieller Ressourcen und ausreichend Arbeitskraft, so dass der Betrieb des Pilotprojektes und des Alltagsgeschäfts der Organisation nicht beeinträchtigt wird und nicht zuletzt ausreichend Know-How über grundlegende betriebswirtschaftliche Verfahren.<sup>47</sup> Daher ist es oftmals sinnvoll für die Rolle des Franchisegebers andere Akteure zu verpflichten. Denkbar ist, dass die initiiierende Organisation eine neue und speziell für diese Aufgabe zuständige Organisation ins Leben ruft. Diese könnte sich allein auf die Aufgaben eines Franchisegebers konzentrieren und ein für das Projekt geeignetes Franchisesystem ausarbeiten und betreiben. Als dritte Alternative kann eine externe Organisation mit ausreichender Expertise im Aufgabenbereich mit dieser Tätigkeit betraut werden. Allerdings müsste sichergestellt werden, dass die Besonderheiten des SF dem Franchisegeber bewusst sind. Dies ergibt sich aus der bereits angeführten Problematik der Effizienzbeurteilung im gemeinnützigen Bereich.

Welche Art von Akteur die Aufgabe des Franchisegebers auch einnimmt, es ist damit eine Reihe von Rechten aber auch Pflichten gegenüber den anderen involvierten Akteuren, insbesondere gegenüber dem Franchisenehmer, verbunden.

Für die Bereitstellung des schlüsselfertigen Konzeptes hat der Social-Franchisegeber das Recht, Franchisenehmer anzuleiten und zu kontrollieren sowie insbesondere dafür zu sorgen, dass Systemkonformität und der qualitativ hochwertige Einsatz der Franchisenehmer sichergestellt werden.<sup>48</sup>

Die sich daraus ergebenden Pflichten liegen zum einen in der Bereitstellung eines ausgearbeiteten Konzeptes für das zu reproduzierende Projekt. Dazu müssen geeignete Materialien, z.B. ein Projekthandbuch, zur Verfügung gestellt werden, in dem auch die Ziele des Projektes und der Weg der Zielerreichung möglichst genau definiert sind. Des weiteren fungiert der Franchisegeber als Schaltstelle zwischen allen beteiligten Kooperationspartnern und stellt die finanzielle Machbarkeit des Projektes sicher. Zum anderen ist der Franchisegeber für das Wissensmanagement des Gesamtprojektes zuständig. Er koordiniert dabei den Erfahrungsaustausch zwischen und die Weiterbildung, bzw. die Schulungen der Franchisenehmer und kümmert sich darüberhinaus auch um die Optimierung des gesamten Franchisesystems. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Erbringung von grundlegenden

---

<sup>47</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, 37.

<sup>48</sup> Ebd., 36.

Dienstleistungen für die Franchisenehmer. Dazu gehören dem ökonomischen Franchising entlehnte Aufgabenbereiche, wie z.B. Marketing, Netzwerkpflege oder Marktanalyse. Auch die grundlegende Akquise von Projektpartnern, Förderern und Franchisenehmern liegt in vielen Fällen im Aufgabenbereich des Franchisegebers. Die genannten Aufgaben<sup>49</sup> sind hier natürlich idealtypisch und eher als Spektrum möglicher Aufgaben zu verstehen. In der Praxis unterscheiden sich die Aufgabenverteilungen mitunter.

### **3.2.2 Franchisenehmer**

Der Akteur, der sich zur Aufgabe stellt das bereits an anderer Stelle erprobte Projekt an einem neuen Standort zu etablieren, ist der Franchisenehmer. Es gibt auch für diese Aufgabe verschiedenartige Akteure, die infrage kommen diese Rolle zu übernehmen. Zum einen können bereits lokal ansässige Organisationen als Franchisenehmer auftreten. Der Vorteil dieser Lösung ist, dass auf bereits bestehende Strukturen und Wissen über örtliche Besonderheiten zurückgegriffen werden kann. Andererseits können sich diese Strukturen aber auch als hinderlich für die Implementation der vorgegebenen Organisationsstruktur des Projektes erweisen.

Genau umgekehrt verhält es sich bei der Variante das Projekt mithilfe einer speziell dafür gegründeten Organisation umzusetzen. Dann müssen zunächst Strukturen geschaffen und etabliert werden, andererseits können diese exakt auf das Projekt angepasst werden.

Die dritte Möglichkeit ist eine am Markt aktive Organisation, z.B. als Corporate Social Responsibility Maßnahme, mit der Umsetzung zu betrauen. Hier ist am ehesten das dafür nötige betriebswirtschaftliche Know-How vorhanden, allerdings besteht die Gefahr, dass dafür die Erfahrungen im gemeinnützigen Bereich fehlen.

Die auch für den Franchisenehmer bestehenden Rechte und Pflichten leiten sich weitgehend aus der Umkehrung der Rechte und Pflichten des Franchisegebers her. Der Franchisenehmer hat beispielsweise das Recht ein umsetzbares und erprobtes Konzept überantwortet sowie das für die Umsetzung nötige Know-How vermittelt zu bekommen. Darüberhinaus hat er das Recht offiziell als Akteur des Projektes aufzutreten und dabei den eingeführten Markennamen des Projektes zu nutzen. Verpflichtet ist er hingegen zu weitestgehender Systemkonformität; Das bedeutet die ausgegebenen Richtlinien der Projektumsetzung einzuhalten und generell mit dem Franchisegeber zu kooperieren.

---

<sup>49</sup> Vgl. Ebd., 36.

### 3.3 Methode des SF

Nach der Erläuterung der Hintergründe und der Betrachtung der zentralen Akteure werden nachfolgend die Hauptbestandteile der Methode SF mit Blick auf die Besonderheiten durch die Anwendung im gemeinnützigen Bereich analysiert.

#### 3.3.1 Standardisierung

Die Verbreitung eines Projektes mit der Franchisemethode hat zwangsläufig zur Folge, dass Kernelemente des Projekts zu einem gewissen Grad standardisiert werden müssen. Da es jedoch im gemeinnützigen Bereich, anders als beim ökonomischen Franchising, aufgrund der notwendig starken Rückkopplung des Projektes mit dem lokalen Umfeld einen höheren Anpassungsbedarf an lokale Besonderheiten gibt, unterscheidet sich die Standardisierbarkeit von Fall zu Fall. Während beim ökonomischen Franchising einseitig Angebote an Kunden gemacht werden die daraufhin eine Kaufentscheidung treffen oder nicht, zielen Projekte im gemeinnützigen Bereich auf eine assoziative Gestaltung der gesellschaftlichen Umstände ab, was den Kundenbegriff eher unbrauchbar werden lässt. Stark standardisierte Projekte führen allerdings zu einer Abnahme des assoziativen Moments, wie Backhaus-Maul und Mutz aus einer institutionstheoretischen Perspektive heraus argumentieren.<sup>50</sup> Dies lässt den Schluss zu, dass eine Standardisierung von Projektteilen im zivilgesellschaftlichen Kontext die Dienstleistungsfunktion des Handlungsfeldes auf Kosten eines (normativ definierten) gesellschaftlichen Mehrwerts durch bürgerschaftliches Engagement, der in diesem Bereich produziert werden kann, stärkt. Wie die *Enquete Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“* des 14. Deutschen Bundestages in ihrem Abschlussbericht festgehalten hat, wird neben einem demokratischen Nutzen durch bürgerschaftliches Engagement auch soziales Kapital und Sozialvermögen produziert.<sup>51</sup> Eine Ökonomisierung und Standardisierung und dadurch entstehende Zugangsbarrieren und Handlungshemmnisse beschränken mitunter die Möglichkeiten und Räume für selbstermächtigtes zivilgesellschaftliches Engagement. Hier entsteht ein Dilemma, denn wie Bradach feststellt ist der Anteil der standardisierten Projektteile ein nicht unwesentlicher Erfolgsfaktor im SF. „As a general principle, the greater the number of elements that can be standardized, the more likely it is that replication will succeed.“<sup>52</sup>

#### 3.3.2 Zentrale Steuerung und Netzwerksynergien

Das Konzept des SF beinhaltet die Erstellung eines Netzwerkes aus Franchisegeber und Franchisenehmern sowie möglichen anderen beteiligten Akteuren. Das Netzwerk stellt als

<sup>50</sup> Vgl. Backhaus-Maul und Mutz: Die organisationssoziologische Entgrenzung des Dritten Sektors. In: Birkhölzer, Karl et al.: Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag, 2005. S.99f.

<sup>51</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bericht der Enquete Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“, Bundesdrucksache 14/8900 vom 03.06.2002. S. 189.

<sup>52</sup> Ebd. 2003.

ein strategisches Bündnis eine Reihe von Vorteilen für die beteiligten Akteure bereit. An zentraler Stelle steht dabei neben dem erleichterten Zugang zu relevanten Kooperationspartnern durch Netzwerkbeziehungen das Konzept der lernenden Organisation. Uwe Amrhein, Geschäftsführer der Stiftung Bürgermut spricht von einem „Schwarmwissen“ innerhalb eines „lernenden Netzwerks“, wodurch ein Mehrwert für alle Beteiligten entsteht. Dadurch seien „die Erfolgchancen natürlich viel größer als die des Einzelkämpfers.“<sup>53</sup> Das Wichtige für den Erfolg des Projektes ist dabei, dass das gesamte Netzwerk, inklusive dem Franchisegeber als zentrale Einheit, offen für Lernprozesse ist. „Franchising Spezialisten sagen, dass ein wichtiger Erfolgsfaktor darin liegt, ob der Franchisegeber bereit ist auch vom Franchisenehmer zu lernen. Franchisekonzepte scheitern wenn der Franchisegeber nicht bereit ist die Erfahrungen von der Basis mit aufzunehmen und zu reflektieren.“<sup>54</sup>

Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen an die Ausgestaltung dieser Netzwerke. Es kann zum einen relativ eng um den Franchisegeber gespannt werden oder auch aus relativ lose gekoppelten Akteuren bestehen.

The relationship among local affiliates and between affiliates and the national office can range from “tight” to “loose.” In a loose network, local sites operate with very little direct involvement from the center [...]. The key dimension driving the shape of the network is the degree to which the operating model can be standardized. The greater the standardization, the looser the network can be, since people are able to grasp the model quickly, and it is easy for local and national leaders to identify deviations. Conversely, when culture is an important part of the model, a tighter network is likely to be required.<sup>55</sup>

Egal wie eng das Netzwerk angelegt ist, es ist nicht so, dass es generell hierarchische Steuerungsmechanismen zulässt. Die wechselseitigen Verpflichtungen der Akteure sind im Franchisevertrag festgelegt. Darüberhinaus gehören zu den Aufgaben der Zentrale die Pflege und Ausgestaltung des Netzwerks und die Ermöglichung der Kommunikation innerhalb des Netzwerks. Als Ideal wird bezeichnet, dass ein selbstorganisierendes Netzwerk entsteht, in dem die einzelnen Akteure so frei wie möglich agieren können und die Zentrale darüberhinaus zusätzliche Ressourcen bereitstellt und erschließt. Die zentralen Aufgaben sind die Unterstützung bei der gezielten Weiterbildung der Akteure, Qualitätssicherung sowie die Bereitstellung zentraler Dienstleistungen.

### **3.3.3 Vertragsbindung**

Wird SF eng an seinem ökonomischen Pendant ausgelegt, so ist eine Vertragsbindung zwischen Franchisegeber und Nehmer nötig. Nur durch die Erzeugung eines institutionellen Rahmens, werden bestimmte Handlungsoptionen ermöglicht, andere dafür ausgeschlossen. Um dieses Argument deutlicher zu machen ist die Betrachtung mithilfe eines rational-choice

---

<sup>53</sup> Amrhein, Uwe: Interview vom 04.03.2009, S.5.

<sup>54</sup> Ebd., 5.

<sup>55</sup> Bradach 2003, 6f.

Ansatzes sinnvoll. Ohne Vertragsbindung steigen die Verhandlungskosten der meisten Entscheidungen an und es werden in erster Linie Kompromisse akzeptiert, die den Erwartungen aller Vertragspartner auf lange Sicht entsprechen. Klare, zielführende Entscheidungen werden dadurch möglicherweise abgemildert und die Entwicklung des gesamten Projektes gebremst. Durch einen Vertrag können Verhandlungen umgangen und Vertragsparteien dazu verpflichtet werden auch für sie schlechte Entscheidungen zu akzeptieren, die aber dem Franchisesystem als Ganzes zugute kommen. Ohne Vertragsbindung unterliegen diese Entscheidungen lediglich einem *Schatten der Zukunft* sowie möglicherweise auch einem *Schatten der Hierarchie*. Ersterer kann Entscheidungen beeinflussen indem ein Vertragspartner bei einer Vereinbarung zurücksteckt weil er sich zukünftig dennoch einen wie auch immer gearteten Gewinn von der Kooperation verspricht. Letzterer wirkt zwischen Organisationen die zwar institutionell hierarchisch geordnet sind, so dass eine Partei über die andere Macht ausüben könnte, darauf aber in der bestimmten Situation verzichtet. Die untergeordnete Partei agiert dann dennoch im Schatten der bestehenden Hierarchie, weil davon ausgegangen werden kann, dass die von ihr getroffenen Entscheidungen dennoch von den Machtverhältnissen beeinflusst werden, wenn auch nur latent.<sup>56</sup>

Eine Vertragsbindung erzeugt also Handlungsfähigkeit und, was bei Franchiseprojekten noch wichtiger ist, Systemkonformität. Im Franchisevertrag werden einige Kernelemente geregelt, wie z.B. die beteiligten Akteure, die Pflichten und Rechte dieser, deren konkret zu erbringende Leistungen, die Vertragsdauer sowie Bedingungen für die Kündigung oder Aufhebung des Vertrages.<sup>57</sup>

### **3.3.4 Franchisegebühren und Finanzierung**

Im ökonomischen Bereich erhält der Franchisegeber von seinen Franchisenehmern laufend Gebühren für das gesamte Leistungspaket sowie einmalig eine Eintrittsgebühr. Die Eintrittsgebühr wird für die vom Franchisegeber entstandenen vorfinanzierten Entwicklungskosten des Systems und für im Vorfeld erbrachte Leistungen erhoben. Die laufenden Franchisegebühren werden in der Regel anhand des Nettoumsatzes des Franchisenehmers berechnet oder als feste Gebühr erhoben. §138 DGB besagt, dass sich die Gebühren grundsätzlich nach dem Umfang der Leistungen des Franchisegebers richten müssen.<sup>58</sup> Die Gebühren sind in diesem Fall ein grundlegender Anreiz für Franchisegeber als dieser aufzutreten. Aufgrund der oft schwierigen Finanzierungslage gemeinnütziger Projekte ist es Social-Franchisenehmern oft nicht möglich Gebühren zu entrichten. Anders verhält es sich im Bereich der Sozialwirtschaft, in der grundsätzlich ein wirtschaftlicheres Denken und Handeln vorherrscht. Wenn auch das Ziel der Organisation nicht vorwiegend ein

---

<sup>56</sup> Vgl. Scharpf 2000, 323.

<sup>57</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, 53.

<sup>58</sup> Vgl. <http://www.ratgeber-franchiserecht.de/franchisegebuehren.htm> (Stand: 20.12.2008)

profitorientiertes ist und mitunter keine Gewinne an Einzelpersonen ausgeschüttet werden, sind Sozialunternehmen dennoch bemüht Eigenfinanziert und Kostendeckend zu arbeiten.<sup>59</sup> In einem weniger professionalisierten Feld – sozusagen eine Stufe darunter – wird der Franchisenehmer nicht immer ausreichend Einnahmen generieren können um Franchisegebühren zu entrichten. Daher kommen zwei weitere Möglichkeiten einer Finanzierung der Projekte in Betracht. Zum einen können sowohl der Franchisegeber als auch der Franchisenehmer finanziell voneinander unabhängig und durch jeweils eigene Finanzmittel oder Förderer selbstfinanziert agieren. Zum anderen besteht die Möglichkeit, dass der Franchisegeber eine ausreichende Förderung an seine Franchisenehmer geben kann, um diese zu finanzieren.<sup>60</sup> Die Art der Finanzierung und die damit verbundene (Un-) Abhängigkeit der beteiligten Akteure wirken sich auch auf die Zusammenarbeit, die Rechenschaftspflicht und die Kontrollmöglichkeiten der Akteure aus.

### **3.3.5 Leistungsvergleiche**

Ein zentrales Werkzeug zur Effizienzsteigerung im ökonomischen Franchising sind Leistungsmessungen der einzelnen Filialen. Wie bereits erwähnt wurde sind diese jedoch im gemeinnützigen Bereich wesentlich schwerer umzusetzen, da es keine eindimensionale Bewertungskategorie geben kann. Hier wird in der Praxis eine mehrdimensionale Messung empfohlen, die jedoch aufgrund der Komplexität von SF Programmen auch kritisch gesehen werden muss. Ergebnisse sozialer Projekte sind hochgradig vom lokalen Umfeld und der Mitarbeit der Zielgruppen der Projekte abhängig, was die Arbeit des Franchisenehmers schwer vergleichbar macht. Wenn schon Leistungsvergleiche angestrebt werden, so müssen diese daher einem ganzheitlichen Ansatz folgen. Neben den Qualifikationen der eingesetzten Akteure und deren Qualifikationsbestrebungen um Wissenslücken zu schließen, spielt dabei eine qualitative Bewertung der Umsetzung der vorgegebenen Projektmodule und der Beitrag des einzelnen Akteurs zur Weiterentwicklung und Optimierung des gesamten Franchisesystems eine entscheidende Rolle. Der reelle Output kann dabei aus den genannten Gründen jedoch lediglich eine eher untergeordnete Rolle einnehmen. Zu bedenken ist auch, dass sich eine Evaluation der Projektumsetzung der Franchisenehmer über einen langen Zeitraum erstrecken kann. Dies alles macht meines Erachtens Leistungsvergleiche zwischen den einzelnen Franchisenehmern in Form von Benchmarkingansätzen wenig Aussagekräftig über die tatsächliche Leistung der einzelnen Akteure. Dennoch wird diese Methode durchaus als wichtig eingestuft, damit der Franchisenehmer seine eigenen Aktivitäten bewerten kann indem er einen Vergleichsmaßstab erhält. Grundlegende Intentionen des Einsatzes von Benchmarkingprozessen sind Leistungsanreize zu setzen und Schwächen sowie Stärken

---

<sup>59</sup> Hier stellt sich die Frage, wie mit staatlichen Finanzierungen z.B. im Bereich der Kranken und Altenpflege, in diesem Kontext umgegangen werden soll.

<sup>60</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, 56ff.

des Franchisesystems besser bestimmen zu können.<sup>61</sup> Der Bundesverband Deutscher Stiftungen schlägt zur Leistungsmessung die von Kaplan und Norton eingeführte *Balanced Score Card* vor. „Sie greift auf Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber, quantitative und qualitative Daten, interne und externe Informationen und vergangenheits- und zukunftsorientierte Kennzahlen aus verschiedenen Blickwinkeln zurück.“<sup>62</sup>

### **3.4 Professionalisierungstendenzen des 3. Sektors<sup>63</sup>**

Anschließend an die Methode der Leistungsmessung als Teilaspekt von SF wird nun übergreifender die damit verfolgte Professionalisierung des 3. Sektors thematisiert. Abseits der beschriebenen Mechanismen des SF zeichnen sich seit einigen Jahren eine Reihe von Entwicklungen der Professionalisierung des gemeinnützigen Bereichs ab. SF enthält die folgenden Kernelemente dieser, in ökonomischem Kontext seit Langem vorherrschenden Strategie; Effizienzmessung und Vergleiche, Projektentwicklung und Projektmanagementverfahren, Personalmanagement, strategische Programmentwicklung, Wissensmanagement und Qualitätsmanagement. Die Bertelsmann Stiftung hat 2005 eigens einen Workshop veranstaltet, der *Effectiveness, Efficiency and Accountability in Philanthropy* hieß und die Thematik der Professionalisierung im Non-Profit-Bereich aufgriff.<sup>64</sup> Dabei wurde betont, dass die im gemeinnützigen Kontext aktiven Organisationen zwangsläufig ein strategischeres Vorgehen entwickeln müssten um erfolgreich zu sein, da es sich in der Regel um sehr kleine Akteure handelt, verglichen mit den großen Problemen, denen sie sich entgegenstellen. Hierzu wurde die Frage diskutiert inwieweit gerade Stiftungen in ihrem Handeln von Akteuren aus der Wirtschaft lernen können.<sup>65</sup> Stiftungen haben durch die Möglichkeiten einer langfristigen Planung das Potential, nachhaltige Strukturen in ihrem Tätigkeitsbereich zu etablieren. Damit ist nicht nur das eigene Projekt- oder Förderprogramm einer Stiftung angesprochen, das durch langfristige Planung und Managementprozesse effizienter gestaltet werden kann, sondern insbesondere die Interaktion der Stiftung mit anderen Akteuren, die denselben komplexen Problemen gegenüberstehen.

---

<sup>61</sup> Vgl. Ebd., 59f.

<sup>62</sup> Ebd., 61.

<sup>63</sup> Zum Dritten Sektor zählen nach Priller und Zimmer die Organisationen, die nicht eindeutig dem Markt oder dem Staat zuzuordnen sind, das heißt solche Organisationen, die formell strukturiert, organisatorisch unabhängig vom Staat, nicht gewinnorientiert, eigenständig verwaltet sind und zu einem gewissen Anteil von freiwilligen Beiträgen leben. (Vgl. Priller, Eckhard und Annette Zimmer: *Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2001, 11.)

<sup>64</sup> Siehe hierzu die aus dem Workshop hervorgegangene Publikation: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Effectiveness, Efficiency and Accountability in Philanthropy. What Lessons can be Learned from the Corporate World?* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2006.

<sup>65</sup> Vgl. Ebd., 7.

The first [condition to achieve maximum impact] is the ability of a foundation to fill an appropriate role in society that corresponds with its targets and complements the functions of other players in the foundation's relevant markets. This is because the complexity of social problems that foundations face is such that their resolution is never in the hand of a single actor.<sup>66</sup>

Gerade Stiftungen sind aufgrund ihrer Spezifika dafür geeignet und teilweise sogar dazu verpflichtet, langfristige Pläne und ein Konzept oder (Stiftungs-) Ziel über lange Zeit zu verfolgen und dabei mit anderen Akteuren zu kooperieren. Strachwitz hat Stiftungen in diesem Sinne als die vertikale Bindung der Menschen in der Zeitachse beschrieben, verglichen mit anderen Organisationen wie z.B. Vereinen, die aus dieser Sichtweise eine horizontale Bindung aufweisen da sie einerseits flexibel aber andererseits auch ohne Anspruch auf Stetigkeit an ihre jeweils lebende Mitwelt gebunden sind. Stiftungen hingegen bilden einen Ausdruck der Bindung des Stifters zu einem bestimmten Punkt der Zeitachse ab.<sup>67</sup> Wichtig ist nun die Verbindung beider Spezifika, denn „[n]ur in der Gesamtheit kann die Zivilgesellschaft selbstbewußt anderen Kräften gegenüberreten“<sup>68</sup> Aus diesen Gründen scheinen gerade Stiftungen die geeigneten Akteure für die Förderung langfristiger und strukturierter Entwicklungsprozesse der (organisierten) Zivilgesellschaft zu sein.

Die SF Methode kann als Schritt in Richtung einer solchen Organisations- und Sektorentwicklung gewertet werden. Aber SF kann auch auf eine qualitativ andere Art und Weise verwendet werden. Immer noch spielt die Effizienz dabei eine wichtige Rolle, jedoch werden dabei mitunter auch zentrale Elemente, wie z.B. der Abschluss von Verträgen, Rollenzuteilungen oder Verbindlichkeiten zwischen Akteuren, ausgeblendet. Dies geschieht weil viele Elemente aus dem ökonomischen Bereich nur schwer in den gemeinnützigen Bereich überführt werden können.

#### **4. Diskussion und Fazit**

Wie gezeigt wurde ist SF ein aktuelles Thema in den Debatten um die Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement. Doch wie so oft wenn ein neuer Begriff an Popularität gewinnt, treten unterschiedliche Interpretationen und Auslegungen der Bedeutung auf. Die angeführten Beispiele spannen den Bereich deutlich auf, in dem mit diesem Begriff gearbeitet wird. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen hat mit seinem Vorstoß im Jahre 2007 versucht dem Begriff Konturen zu geben und ihn in der Debatte nutzbar zu machen. In

---

<sup>66</sup> Ebd., 9f.

<sup>67</sup> Vgl. Strachwitz, Rupert Graf: Stiftungen in einer modernen Gesellschaft – Versuch einer Theoriebildung. In: Kohl, Helmut (Hrsg.): Zwischen Markt und Staat. Köln, Berlin, München: Heymann 2008, 725 – 740.

<sup>68</sup> Ebd., 738.



wieweit das bis heute gelungen ist, ist bei der gegenwärtigen Verwendungsvielfalt jedoch fraglich. Es gilt jedenfalls einige Entwicklungen im Blick zu behalten, wenn es um die Bewertung von SF als neue Methode und im Besonderen um SF als Stiftungsaufgabe geht.

Zunächst ist zu bewerten, ob der Begriff des SF in der Diskussion einen Mehrwert erzeugt, oder ob es sich um einen eigentlich überflüssigen Trendbegriff handelt, der nichts anderes Beschreibt als *Übertragen, Kopieren oder Replizieren von Projekten* auch. Wird SF in ein enges Verständnis gesetzt, das weitgehend die in Kapitel 3 aufgeführten Bestandteile enthält, dann beschreibt der Begriff eine eigene Methode und subsumiert ein distinktes Feld an Informationen. Damit kann man den Begriff SF durchaus sinnführend einsetzen und nicht durch einen der eben angeführten Begriffe austauschen ohne Informationseinbußen zu erleiden. In einem weiten Begriffsverständnis, wie es bei der Stiftung Bürgermut vorherrscht, fehlt dieser Mehrwert auf einer fachlichen Ebene. Der Sinngehalt von SF übersteigt nicht jenen von *Übertragung, Kopie oder Replizieren von Projekten*. Vielmehr bietet die Stiftung Bürgermut nur eine Hilfestellung für derartige Vorhaben an. Wie beschrieben, wird SF dort auch nur als *Catchphrase* zur Außendarstellung und vereinfachten Erklärung der Tätigkeit der Stiftung verwendet. Die Stiftung Bürgermut betreibt sozusagen bewusstes *Marketing* mit dem Begriff und den Assoziationen, die dieser bei den angesprochenen Personen hervorruft. In fachlichen Debatten greift die Stiftung auch auf den Begriff der Übertragung zurück.<sup>69</sup> Trotz dieser Zurückhaltung sind dem Begriff damit zwei zwar verwandte aber dennoch in weiten Teilen unterschiedliche und voneinander unabhängige Dimensionen gegeben. Die Methode SF einerseits und der Marketing-Begriff andererseits. Der Principal der Boston Consulting Group fasst dies zusammen. „[H]aving a label can sometimes help promoting a strategy.“<sup>70</sup> In wieweit dies für die Etablierung von SF als Methode hilfreich ist darf getrost bezweifelt werden. Eine dritte Verwendung des Begriffs SF zeigt sich auf außerhalb des deutschen Kontextes in Ländern, in denen es gemeinnützigen Organisationen erlaubt ist, sich über den Kapitalmarkt zu finanzieren. Wie sich das Begriffsverständnis künftig entwickeln wird ist derzeit nicht abzusehen. Fest steht jedoch, dass eine Schärfung des Begriffes notwendig wäre, um ihn als Fachbegriff in der wissenschaftlichen Diskussion nutzbar zu machen.

Ein zweiter Punkt der deutlich geworden ist betrifft die durch jede Art von SF geförderte Professionalisierung des gemeinnützigen Bereichs. Im einem Bereich, in dem sehr große Projekte, z.B. von Social Entrepreneurs umgesetzt werden sollen, die nicht in erster Linie auf bürgerschaftlichem Engagement basieren sondern professionelle Strukturen und Verfahren einsetzen und mit Fachpersonal arbeiten, in diesem Bereich ist einer Professionalisierung durch Projektmanagementverfahren, Wissensmanagement oder betriebswirtschaftliche

---

<sup>69</sup> Vgl. Interview mit Uwe Amrhein vom 04.03.09, 1.

<sup>70</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen 2007: Summit Report, 10.

Methoden im Sinne des SF wenig entgegenzusetzen. Kritischer kann eine derartige Professionalisierung in einem Bereich betrachtet werden, in dem Projekte vorwiegend durch freiwilliges Engagement durchgeführt werden. Legt man bürgerschaftlichem Engagement einen *Gestaltungswillen* der Freiwilligen zugrunde wie er im Freiwilligensurvey 2004 als wichtigstes Motiv ermittelt wurde, kann eine derartige Professionalisierungsbestrebung, die auf Standardisierung angewiesen ist, abträglich für die Motivation von Freiwilligen wirken. Der Aussage „Ich will durch mein Engagement die Gesellschaft zumindest im Kleinen mitgestalten“ stimmten 95% der Befragten ganz oder teilweise zu.<sup>71</sup> Auch die Befragung nach den Erwartungen an eine freiwillige Tätigkeit zeigte, dass Eigenverantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten bei der Tätigkeit mit 3,5 von 5 Punkten, eher als wichtig eingestuft werden.<sup>72</sup> Allerdings können durch neue Methoden auch neue Wege geschaffen werden, eine Umsetzung des Gestaltungswillens der Engagierten, Eigenverantwortung und auch Anerkennungsstrukturen, andersgeartet zu ermöglichen. Wie die Stiftung Bürgermut betont, ist ihr diese Problematik sehr wohl bewusst, sie sieht allerdings die positiven Effekte ihres Ansatzes überwiegen.

[D]eshalb ist es [...] aus unserer Überzeugung und Erfahrung wichtig, dass man SF und andere Übertragungsstrategien trennt. Es ist wichtig, dass beide Ansätze nebeneinander existieren, damit die Professionalisierung, die SF zwangsweise voraussetzt, [...] nicht die einzige Alternative ist, für Menschen die vor Ort in ihrem Lebensumfeld aktiv werden wollen. [...] Wenn wir das systematisieren könnten und Ideen mit anderen diskutieren [...], dann glaube ich, dass die Innovationskraft insgesamt steigt und nicht schwächer wird, dadurch dass Wissen ausgetauscht wird.<sup>73</sup>

Gemeinnützige Projekte müssen in der Regel stark an lokale Begebenheiten angepasst werden, um den jeweiligen Anforderungen vor Ort, wie z.B. der Bevölkerungsstruktur, dem Bildungsniveau oder auch der Höhe des vorhandenen Sozialkapitals aus Putnamscher Sicht, gerecht werden zu können. Verstärkt wird die Problematik der Professionalisierung durch SF diesbezüglich durch ein Dilemma. Einerseits führt, wie in Kap. 3.3.1 beschrieben, eine ausgeprägte Standardisierung zu einer geringeren lokalen Anpassungsfähigkeit eines Projektes. Andererseits erfordert eine geringere Standardisierung eine stärkere Bindung der Franchisenehmer an den Franchisegeber um die Durchführung des Projektes im Sinne des gesamten Franchisesystems zu gewährleisten. Je stärker nun aber die Bindung des Franchisenehmers an den Franchisegeber ist, womit auch Kontrollwege, Hierarchien und Abhängigkeiten einhergehen, umso stärker werden die Grundlagen gemeinnützigen Handelns durch Verwaltungshandeln abgelöst; Dann erfüllt der professionalisierte gemeinnützige Bereich womöglich nicht mehr viel mehr als eine Dienstleistungsfunktion.

---

<sup>71</sup> Vgl. Gensicke 2005, 97.

<sup>72</sup> Vgl. Ebd., 102.

<sup>73</sup> Interview mit Uwe Amrhein vom 04.03.2009, 6f.

Letztlich ist es wichtig, Projektabhängig zu entscheiden, welches Vorgehen sinnvoll ist; Mit Sicherheit ist es nicht immer das Effizienteste, sondern vielmehr das Effektivste in der Summe aller Kategorien bürgerschaftlichen Engagements. Das Vorhaben der Verbreitung von erfolgreichen zivilgesellschaftlichen Projekten, gestaltet sich mitunter anspruchsvoller als man zunächst glauben könnte.

## 5. Quellenverzeichnis

### Literatur

Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), zuletzt geändert durch Artikel 89 des Gesetzes vom 17. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2586 mWv 1.9.2009).

Amrhein, Uwe: Interview vom 04.03.2009 (siehe Anhang)

Backhaus-Maul und Mutz: Die organisationssoziologische Entgrenzung des Dritten Sektors. In: Birkhölzer, Karl et al.: Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag, 2005.

Bertelsmann Foundation (Hrsg.): Striving for Philanthropic Success. Effectiveness and Evaluation in Foundations. International Foundation Symposium 2000. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers, 2001.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Effectiveness, Efficiency and Accountability in Philanthropy. What Lessons can be Learned from the Corporate World? Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2006.

Blankart, Charles B. und Björn Gehrmann: Der Dritte Sektor in der Europäischen Union: Die Daseinsvorsorge aus ökonomischer Sicht. In: Schmidt-Trenz, H.J. und R. Stober (Hrsg.): Jahrbuch Recht und Ökonomik des dritten Sektors. Baden-Baden: Nomos, 2006, 36-71. 39.

Bommes, Michael; Irina Grünheid, Maren Wilmes: Migranten am START – Bildungskarrieren von begabten Zuwandererkindern. Eine Studie. Im Auftrag der Start-Stiftung – ein Projekt der gemeinnützigen Hertie-Stiftung gGmbH. Universität Osnabrück: Institut für Migrationsforschung und interkulturelle Studien, 2008.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Social Franchising. Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte. 2008.

Debaise, Colleen: Profits on the Side. Take a charity. Add a franchise outlet. The result: more money for the mission. In: The Wallstreet Journal. June 25, 2007. Page R3.

Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bericht der Enquete Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“, Bundesdrucksache 14/8900 vom 03.06.2002.

Priller, Eckhard und Annette Zimmer: Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2001

Redstrom Bishop, Jennifer and Duniway Sarah: The Legal Stream: Staying Tax Exempt. Is social franchising legal? Only if it's done right. In: Community Wealth Ventures, Inc. And The Social Franchise Venture Initiative (Hrsg.), 2008: Streams of Hope. Social Franchising: A New Path to Wealth for Nonprofits. 10f.

Scharpf Fritz W., Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Leske +Budrich, Opladen 2000.

Sprenkel, Rainer und Rupert Graf Strachwitz: Private Spenden für Kultur. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2008.

Strachwitz, Rupert Graf: Stiftungen in einer modernen Gesellschaft – Versuch einer Theoriebildung. In: Kohl, Helmut (Hrsg.): Zwischen Markt und Staat. Köln, Berlin, München: Heymann 2008, 725 – 740.

Weingartner, Nancy: Sweet Charity. Nonprofits sing praises of franchising. In: Franchise Times. May 02, 2007.

### Internetquellen:

Bradach, Jeffrey L.: Going to Scale. In: The Stanford Social Innovation Review. Spring 2003. URL: [http://www.ssireview.org/articles/entry/going\\_to\\_scale/](http://www.ssireview.org/articles/entry/going_to_scale/) (Stand: 22.11.2008)

DFV Franchise,  
URL: <http://www.dfv-franchise.de> (Beitrag: Franchisegeber; nicht näher verlinkbar) (Stand: 12.01.2009)

Gensicke, Thomas (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Unter Mitarbeit von Sibylle Picot und Sabine Geiss. TNS Infratest Sozialforschung.

URL: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Arbeitsgruppen/Pdf-Anlagen/freiwilligen-survey-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand 11.03.2009)

Hoelscher, Philipp (2008): Lizenz zum Helfen. Social Franchising als Erfolgsmodell für Stiftungen. In: Die Stiftung.

URL: <http://www.die-stiftung.de/themen/80-lizenz-zum-helfen.html> (Stand: 12.12.08)

Meuter, Julia: Social Franchising.

URL: <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/entwicklung/social-franchising.html> (Stand: 10.12.2008)

OLEV, <http://www.olev.de/e/effekt.htm> (Stand 13.12.2008)

Satzung der Stiftung Bürgermut. URL: <http://www.buergermut.de/index.php?id=155> (Stand: 10.12.2008).

Start Stiftung gGmbH, URL: [http://www.start-stiftung.de/kooperieren/start\\_kooperieren](http://www.start-stiftung.de/kooperieren/start_kooperieren) (Stand: 22.02.2009)

Social Franchise Summit (2007): Bundesverband Deutscher Stiftungen URL: [http://www.stiftungen.org/files/original/galerie\\_vom\\_02.12.2005\\_12.26.32/INTERNATIONAL\\_SOCIAL\\_FRANCHISE\\_SUMMIT\\_Report.pdf](http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_02.12.2005_12.26.32/INTERNATIONAL_SOCIAL_FRANCHISE_SUMMIT_Report.pdf) (Stand 12.01.09)

Wikipedia. Eintrag: Stiftung Bürgermut.

URL: [http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung\\_B%C3%BCrgermut](http://de.wikipedia.org/wiki/Stiftung_B%C3%BCrgermut) (Stand 10.02.2009)

## **Anhang: Interviewtranskription**

**Gespräch mit Uwe Amrhein – Geschäftsführer der Stiftung Bürgermut**

**04. März 2009**

*Was verstehen Sie unter SF? Wie weit oder eng wird das Konzept definiert?*

Unser Stiftungszweck ist es, Übertragungsprozesse für gesellschaftliche Innovation, für gesellschaftliches Engagement zu unterstützen. Durch das zur Verfügung stellen einer Kommunikationsinfrastruktur wollen wir Menschen erleichtern, voneinander zu lernen, ihr Erfahrungswissen aus Projekten miteinander zu teilen und dieses Erfahrungswissen leichter als bisher aufzufinden.

Ich habe von Übertragungsprozessen gesprochen, bewusst um den Begriff Social Franchising zu umgehen. Wenn wir den SF Begriff streng definieren wollen, müssen wir ihn aus der Wirtschaft ableiten. Das bedeutet, dass ganz bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssen. Beispielsweise das Schließen von Verträgen oder ein strenges Umsetzen bestimmter Parameter. Das Verwenden eines bestehenden Logos oder Corporate Designs. Das heißt, das Reproduzieren von Produkten oder Dienstleistungen an einem anderen Ort, nahezu eins zu eins. Das kennzeichnet das Franchising in der Wirtschaft und das schränkt uns ein, wenn wir über SF reden.

Wir bevorzugen den Begriff der Übertragung oder der Multiplikation gesellschaftlicher Innovation, denn der lässt beiden beteiligten Partnern erheblich mehr Freiheiten. Nach unseren bisherigen Erfahrungen kommt es sehr selten vor, dass ein Projekt eins zu eins von einem Ort auf den andern übertragbar ist, weil die lokalen Herausforderungen unterschiedlich sind. Die Aufgaben, die Möglichkeiten und Ressourcen variieren je nach Region und den beteiligten Partnern stark. Aus diesen Gründen finden wir den Begriff Übertragung flexibler.

*Sind sie davon abgekommen den Begriff SF zu benutzen.*

Es ist ja nicht so, dass der Begriff als Ganzes abzulehnen ist. Man hat nur insgesamt in der gesamten Landschaft der Engagementförderung Probleme mit diesem Begriff und man stößt immer wieder darauf, da er sehr unterschiedlich definiert wird. Neben der engen Definition, wird er auch als eine Umschreibung der Übertragungsprozesse insgesamt verwendet.

*Also als Modebegriff und Catchphrase um Aufmerksamkeit zu erzeugen?*

Ja, und dabei erfüllt der Begriff auch einen guten Zweck. Wenn mich jemand fragt, was macht ihr denn als Stiftung und ich sage, ich kümmere mich um die Übertragung von

gesellschaftlichen Innovationen oder ich sage wir fördern Social-Franchise-Aktivitäten, dann ist mit diesem einen Satz viel mehr ein Bild geschaffen, das leicht zu transportieren ist. Jeder kennt McDonalds und kann mit dem Begriff Franchise was anfangen.

*D.h. in der Außendarstellung benutzen sie den Begriff ganz gerne, um das an ein „Laienpublikum“ weiter zu geben, allerdings ist es in der Stiftungsarbeit, die fundierter abläuft anders, da kommen sie eher davon ab, weil es mit der Stiftungsarbeit an sich wenig zu tun hat.*

So ist es. Wir spielen mit dem Begriff. Wir verwenden ihn ganz gerne, wenn es um eine kompakte und sehr verkürzte Darstellung geht und wenn es darum geht, das Feld der Übertragung gesellschaftlicher Modelle aus der bürgerschaftlichen Praxis ganz kurz und knackig darzustellen, dann verwenden wir den Begriff – auch bewusst in seiner erweiterten Funktion. Es ist uns klar, dass diese Vereinfachung einer wissenschaftlichen Betrachtung nicht standhält.

*Wie sind Sie denn generell auf den Begriff aufmerksam geworden?*

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen ist der Treiber, der den Begriff in Deutschland gerade etabliert. Zuvor sind wir einige Male bei internationalen Recherchen auf den Begriff gestoßen.

*In der Entwicklungszusammenarbeit wird der Begriff auch verwendet. Hat das was mit der Größe der Projekte zu tun?*

Ich glaube nicht, dass das mit der Bedeutung des Begriffs zu tun hat. Wichtig ist, dass an einem Ort etwas erprobt wird, dass die Erfolgsparameter klar definiert sind, dass ein Prozess des Lernens weit vorangeschritten ist, dass der Initiator bereits weiß wo die Fangstricke liegen und dass klar und eindeutig ist, dass der Prozess funktioniert und zwar unabhängig von einer einzelnen Person. Er muss auch ohne besondere wirtschaftliche Voraussetzungen vor Ort funktionieren und es dürfen keine regionalen Spezifika notwendig sein, um das Projekt anderswo durchführen zu können. Wir stoßen auf viele Projekte, die von Voraussetzungen leben, die anderswo nicht gegeben sind. Z.B. ein hoher Finanzbedarf ist oft ein Problem. Das gilt für ein internationales Projekt genauso wie für eine kleine Stadtteilbibliothek. In der Methodik ist da kein Unterschied.

*Meinen Sie dass ein Projekt, das reproduziert werden soll, auch von einer Förderung unabhängig sein muss, zu einem gewissen Maße, wenn sie sagen, dass es sich irgendwann auch selbst tragen soll?*

Menschen, die SF im engeren Sinne betreiben, sagen das. Der Ashoka Fellow Andreas Heinecke, der das Projekt „Dialog im Dunkeln“ initiiert hat – mittlerweile eine weltweite erstaunliche Erfolgsgeschichte – der sagt das neben vielen anderen. Viele sagen, die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Projektes ohne öffentliche Zuschüsse ist eine zwingende Voraussetzung. Das muss nach aller Erfahrung nicht ad hoc funktionieren, es kann also

durchaus eine Art Startfinanzierung geben. Ein Finanzierungsplan der ausschließlich oder in großen Teilen auf öffentliche Zuwendungen baut, ist kein geeigneter für ein SF Projekt.

*Da fallen ja dann schon eine Menge Projekte raus, wenn man alle ausschließt, die nichts „produzieren“ wofür andere Geld ausgeben würden, also Käufer, ein Besucher oder so. Da engt sich das Feld ja schon ein.*

Ja, ja, es muss ein wirkliches Geschäftsmodell dahinter stecken. Kein Geschäftsmodell im Sinne von Profit aber im Sinne einer Eigenwirtschaftlichkeit. Das ist übrigens ein Aspekt, der die Unterscheidung zwischen Übertragung und SF wieder erlaubt. Ich glaube, dass dieses Thema der Eigenwirtschaftlichkeit nur bei SF-Ansätzen so entscheidend ist und da muss natürlich auch der SF-Geber darauf bedacht sein, dass sein Franchisenehmer auf einen gewissen Zeitraum, im Idealfall auf Dauer lebensfähig ist, um nicht das ganze System zu gefährden, bzw. auch den guten Ruf des ganzen Systems.

*Nach dem Manual des Bundesverbandes werden auch Förderer als Akteure einbezogen.*

Das darf man nicht falsch verstehen. Auch eine dauerhafte Förderung lässt sich als Eigenwirtschaftlichkeit verstehen. Wenn es gelingt einen Stifter bspw. Zu gewinnen, dann ist das eine dauerhafte finanzielle Absicherung. Was nicht darunter fällt ist z.B. eine Bundes- oder Länderzuweisung, die auf ein Jahr beschränkt ist oder einen kürzeren Zeitraum sogar und wir haben dann wieder Förderruinen da stehen.

*Das ist ein interessanter Punkt, da es ja anscheinend gängige Methode ist, Projekte nur über eine gewisse Zeit zu fördern – ein, zwei, drei Jahre – auch von Stiftungen – und dann zu sagen, dann sollen sie sich selbst tragen. Es sind also nur Anstoßfinanzierungen und man sieht häufig die Projekte danach wieder eingehen.*

Ja, sogenannte Modellruinen. Eines der größten Probleme bei der Förderung bürgerschaftlichen Engagements, das wir in Deutschland überhaupt haben. Nachhaltigkeit ist natürlich ein abgegriffener Begriff, aber hier ist er treffend. Die fehlende Nachhaltigkeit ist ein großes Problem, dass vieles was gut begonnen wird irgendwann da steht und nicht mehr weitergeht.

*Und glauben Sie, dass hier das SF Konzept oder das Übertragungskonzept dem gegensteuern kann?*

Ganz sicher! Ein Teil des SF-Konzeptes ist auch die Art des Franchising. Der FS-Geber gibt seinem FS-Nehmer auch Erfahrungen weiter, wie man das Projekt finanziert, wie man z.B. Unternehmen anspricht, welche Fundraising-Strategie man zugrunde legt, wie man Partner gewinnt, was man als Gegenwert für eine finanzielle Unterstützung bietet, welches die möglichen werblichen Präsentationen sind, etc.

D.h. wenn jemand, der vor Ort gutes Tun will und sich engagieren will, auch in diesem sehr wichtigen Bereich auf Erfahrungen zurückgreifen kann, die anderswo schon gemacht wurden, dann ist das natürlich ein hoher Wert und führt auch zu mehr Erfolg. Man tritt den



potenziellen Spendern auch viel Selbstbewusstsein gegenüber: „Ich bin derjenige, der das hier macht, was da und dort schon erfolgreich gemacht wurde.“ Das macht auch für die Unterstützter einer Aktivität einen deutlichen Mehrwert aus. Das ist ja der Kerngedanke des Franchisings. Nicht auf Zufälle angewiesen zu sein sondern zu sagen, ich habe hier auch einen definierten Qualitätsstandard.

*Glauben Sie, dass sich das auch negativ auswirken kann, weil Unternehmen evtl. gerne etwas innovatives Fördern würden. Wenn das nun schon so und so oft praktiziert wird, ist dieser Effekt vielleicht schon ein wenig weg. Glauben Sie, dass auch der Konkurrenzkampf um Fördermittel dadurch verschärft wird, weil gleiche Geldgeber immer wieder angesprochen werden?*

Ein Konkurrenzkampf um Fördermittel besteht ohnehin. In jeder Region gibt es die „üblichen Verdächtigen“, die immer wieder um finanzielle Hilfe gebeten werden, seien das die großen lokalen Unternehmen die Kommunalbetriebe oder ähnliches. Ich würde widersprechen wollen, dass ein SF oder Übertragungsprojekt vor Ort keine Aufmerksamkeit mehr erregt, denn dort, am Schauplatz des Franchisings, ist es ja neu. Es droht nur für diejenigen ein alter Hut, die den übergreifenden Kontext eines Social-Franchise-Projektes sehen – aber wer sieht den denn? Die Regionalzeitung oder der lokale Fernsehsender, für die ist das nach wie vor ein spannendes Thema, das da stattfindet. Es gibt in Deutschland SF Modelle, die jetzt bei 50 Standorten sind, es gibt da jetzt schon wirklich große Player. Jedesmal wenn die neue Standorte eröffnen, ist das packend und interessant und für das soziale Umfeld wieder eine neue Chance.

*Und hat darüber hinaus auch die Einbindung in ein größeres Netzwerk einen Reiz für die lokalen Unternehmen, da sie dadurch positive Effekte haben können?*

Genau. Das ist genau das, was wir mit unserer großen Onlineplattform machen, die jetzt nächsten Monat online geht. Menschen sollen ihr Erfahrungswissen teilen und dadurch soll Schwarmwissen entstehen. Wie Sie richtig sagen: Wir vernetzen Akteure, die dasselbe Ziel verfolgen und an unterschiedlichen Standorten arbeiten. Wenn daraus ein ständig lernendes Netzwerk entsteht, dann sind die Erfolgchancen natürlich viel größer als die des Einzelkämpfers.

Bleiben wir beim Fundraising – wenn einer eine innovative Methode entwickelt, wie man neue Unternehmen anspricht und dieses Wissen in diesem Netzwerk teilt, lernt die Organisation dadurch permanent selbst. Sie entwickelt eine eigene Leitdynamik und macht sich damit selbst stark. Das ist etwas, was dem Einzelkämpfer nicht zur Verfügung steht.

Franchising-Spezialisten sagen, dass ein wichtiger Erfolgsfaktor darin liegt, ob der Franchisegeber bereit ist, auch vom Franchisenehmer zu lernen. Franchisekonzepte scheitern, wenn der Franchisegeber nicht bereit ist, die Erfahrungen von der Basis zu reflektieren und in das Konzept aufzunehmen. Manche haben ein gutes Feedbacksystem, und das sind auch die erfolgreichen. Das ist auch wichtig für das SF. Durch die erwähnte

Schwarmintelligenz schaffen wir ständig wachsende, selbst lernende Organisationen. Das kann für die Zivilgesellschaft einen unheimlichen Schub bedeuten.

*Wie sehen Sie denn die Stellung der einzelnen Akteure zueinander in dieser Schwarmintelligenz? Ist das nicht ein Körper ohne Kopf?*

Bei den reinen SF Konzepten gibt es einen Franchisegeber, der darauf achtet, dass das Konzept umgesetzt wird. Das ist der seltenere Fall. Der gängigere Fall ist die Anwendung des erweiterten Übertragungsprozesses. Konkret: Es gibt eine persönliche Herausforderung in meinem Lebensumfeld. Ich habe davon gehört, dass irgendwo anders diese Herausforderung schon gemeistert wurde. Ich besorge mir das Erfahrungswissen aus diesen anderen Situationen und passe sie auf mein Umfeld an. Dabei ist es gewöhnlich so, dass ich nicht auf ein einziges Beispiel oder Modell zurückgreife, sondern mir ein „Best-Of“ zusammenstelle. Ich sammle das Erfahrungswissen und verwende die Teilaspekte, die für meine lokale Begebenheit am schlüssigsten und am erfolgversprechendsten erscheinen.

*Die Eigenverantwortung bleibt also dabei gegeben.*

Genau. In diesem Szenario sind sie vor Ort allein verantwortlich für das was sie tun, und ob sie erfolgreich sind. Sie haben nur Anregungen aufgesammelt, haben aber niemanden, der mit ihnen zusammen in die Verantwortung geht. Und das ist der Regelfall.

*Es handelt sich in erster Linie um einen Wissensmanagement-Prozess.*

Richtig, das ist der Punkt. Das ist der originäre Ansatz unserer Stiftungstätigkeit. Sie haben das Wort selbst ins Feld geführt; Wissensmanagement, Wissenstransfer, das ist das was wir anbieten, weil wir dieses Szenario befördern wollen. Wir wollen es leichter machen, dass Erfahrungswissen auffindbar wird und sich optimal erschließen lässt.

Wenn Sie als Projektbetreiber Fragen haben, die auch von anderen Projektinitiatoren beantwortet werden müssen, ist es sinnvoll, sich auszutauschen. In Deutschland müssen diese Fragen bislang immer neu beantwortet werden, weil es keine Instanz gibt – bis jetzt – die dieses Wissen, dieses Bürgerwissen in irgendeiner Weise systematisiert und gebündelt zur Verfügung stellt.

Deshalb ist es wichtig, dass wir Wissensmanagement und Wissenstransfer für den bürgerschaftlichen Sektor organisieren. Wenn ich wir sage, dann meine ich uns als Stiftung, denn das ist unsere originäre Aufgabe - aber ich meine auch den gesamten zivilgesellschaftlichen Sektor. Interessanterweise haben wir im zivilgesellschaftlichen Sektor da ein totales Defizit. In anderen Bereichen ist es völlig normal, Wissen zu sammeln und zu systematisieren. Ein Dokumentationsprozess läuft z.B. in Wirtschaftsunternehmen immer mit, damit das Wissen personenunabhängig erhalten bleibt und z.B. nicht an einer

Arbeitskraft hängt. Die Grundlage für Übertragungsprozesse ist, dass wir zuerst eine Dokumentation haben und Wissensmanagementprozesse entwickeln.

Auch hier muss man zwischen Übertragung im Allgemeinen und SF im Speziellen unterscheiden. Im Rahmen eines ein SF Projektes erhält der Franchisenehmer eine Anleitung, in der möglichst alle Fragen bereits beantwortet sind. Sie haben nicht mehr diesen mühsamen Prozess des Zusammensuchens von Erfahrungswissen aus irgendwelchen diffusen Räumen, die es momentan noch gar nicht gibt.

Anders ausgedrückt: Je mehr streng organisiertes SF es gibt, desto geringer ist der Handlungsbedarf für Organisationen wie unsere, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Wissensmanagement für den bürgerschaftlichen Sektor zu gestalten und mehr Transparenz und Auffindbarkeit von Bürgerwissen zu erreichen. Das ist ein enormer Vorteil des streng definierten SF: „Ok, alle diese Fragen sind geklärt. Kein Problem, ich schließe mich der Organisation von XY an, mache mit ihr Verträge und bin ziemlich sicher, dass ich von profundem Erfahrungswissen profitieren kann.

*Das sind ja Projektmanagementprozesse, die letztlich zu einer Professionalisierung führen. Das kann man ja auch kritisch sehen, weil dadurch Herausforderungen und Barrieren geschaffen werden, die einem Engagement im Wege stehen können. Wie wird das im Sinne der Stiftung Bürgermut bewertet. Es handelt sich dabei ja auch um einen eher ökonomisch gedachten Dritten Sektor im Gegensatz zu einem partizipatorischen Ansatz.*

Völlig richtiger Einwand, deshalb ist es auch aus unserer Überzeugung und Erfahrung wichtig, dass man SF und weitere Übertragungsstrategien trennt. Es ist wichtig, dass beide Ansätze nebeneinander existieren, damit die Professionalisierung, die SF zwangsweise voraussetzt, eine sehr strenge und drastische Professionalisierung, nicht die einzige Alternative ist, für Menschen die vor Ort in ihrem Lebensumfeld aktiv werden wollen. Wir müssen weiterhin die Möglichkeit bieten, eigene Erfahrungen zu machen, etwa zu testen: wie weit kann ich gehen, trau' ich mir das zu. Wir als Gesellschaft müssen auch die abholen können, die nicht bereit sind, sich mit Haut und Haaren einem bestimmten Konzept (SF) zu verschreiben.

Wir helfen deshalb auch zumeist bei niedrigschwelligen Übertragungsprozessen. Wir wollen auch die „kleineren“ Projekte vervielfältigen helfen, bei denen die Betreiber selbst entscheiden, welche Hinweise sie annehmen und welche Teilaspekte sie übernehmen wollen.

Professionalisierung, ja. Wir glauben, der bürgerschaftliche Sektor muss sich professionalisieren, aber wir brauchen auch weiterhin das Experimentierfeld. Die Möglichkeit, dass jeder, unabhängig von seinem Wissensgrad, von seiner wirtschaftlichen Situation in seinem persönlichen Lebensumfeld aktiv werden kann. Deswegen ist auch der Begriff

empowerment – Bemächtigung – so bedeutend. Da ist SF eine Methode, aber nicht die einzige.

*Ein Mehrwert, den der Sektor produzieren kann, ist die Generierung von neuen Ideen und neuen Herangehensweisen an dieselben Probleme, dass wird ja ein bisschen zurückgedrängt. Wenn die Stiftung Lösungen bereitstellt, die bereits vorgedacht sind, wird doch nichts Neues entwickelt, oder?*

Das Szenario ist mir noch nie begegnet. Es gibt jedes Mal eine so große Anforderung, etwas an dem Projekt zu verändern und zu modifizieren. Ich möchte das Argument umkehren: die Innovationskraft von Bürgerengagement wird momentan stark verschleudert, dadurch, dass jeder im eigenen Saft schmort und die Allgemeinheit und andere Gesinnungsgenossen und Weggefährten, die in ähnlichen Handlungsfeldern tätig sind, nicht von den eigenen Erfahrungen profitieren. Wenn wir das systematisieren könnten und Ideen mit anderen diskutieren und auch in einer Fachdiskussion zerreißen lassen – wir haben nicht nur positive Szenarien – dann glaube ich, dass die Innovationskraft insgesamt steigt und nicht schwächer wird, dadurch dass Wissen ausgetauscht wird.

*Aufgrund der Zeit möchte ich noch ein anderes Thema ansprechen. Es geht ja um das Thema SF als Stiftungsziel. Welche Vorteile hat denn die Rechtsform Stiftung, neben der Nachhaltigkeit durch die gesicherte Grundfinanzierung, für dieses Aufgabengebiet?*

Die Rechtsform ist grundsätzlich nicht notwendig, um das zu tun, was wir tun. Sie strahlt ein hohes Maß an Seriosität aus, aber generell hätte es auch ein Verein oder eine gemeinnützige GmbH sein können.

*Eine Stiftung muss sich ja immer an einen Stiftungszweck binden. In ihrer Satzung ist dieser Zweck in erster Linie „Bildung“. Wieso wurde dieser Begriff verwendet, denn es handelt sich ja schon um einen erweiterten Begriff der Bildung die hier verwendet wird?*

Ja, ja, Ihre Verwunderung ist völlig verständlich und es ist in der Tat so, dass die Gründung einer Stiftung und die Formulierung einer Satzung nicht ganz unproblematisch sind, vor allem wenn man etwas tut, was nicht ganz greifbar ist, in konkret erlebbaren Projekten. Wenn sie kein Waisenhaus betreiben oder keine Schule eröffnen. Die entscheidende Problematik ist, dass wir nichts selbst initiieren, sondern wir etablieren eine Methode mit der es leichter möglich ist, dass die Initiatoren von Projekten voneinander lernen. Das ist etwas, was relativ neu ist in der Stiftungswelt. Es ist nicht einfach, in diesen stark schematisierten und standardisierten Strukturen, in denen da gedacht wird, zu kommunizieren.

## Reihe Opuscula (Auszug)

Kostenfreier Download unter <http://www.opuscula.maecenata.eu>

2005	Nr. 16	<b>Spendensendungen und Spendenabwicklungspraxis der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland</b> <i>Christoph Müllerleile</i>
	Nr. 17	<b>Die größten deutschen Stiftungen.</b> Ergebnisse einer Stiftungsrecherche <i>Thomas Ebermann, Rainer Sprengel</i>
	Nr.18	<b>Strategische Philanthropie</b> Die Umsetzung des Stiftungszwecks durch eine Großstiftung am Beispiel der Fondazione Cariplo <i>Philipp Hoelscher</i>
	Nr. 19	<b>Organisationen der Zivilgesellschaft und ihre Besteuerung</b> Vorschlag für eine grundlegende Reform des Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts
2006	Nr.20	<b>Die Stiftung als Schulträgerin</b> Eine Untersuchung zur Möglichkeit der Trägerschaft kirchlicher Schulen durch Stiftungen am Beispiel Nordrhein-Westfalen <i>Stefan Sieprath</i>
	Nr.21	<b>Der lange Weg der sozialen Innovation –</b> Wie Stiftungen zum sozialen Wandel im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik beitragen können - Eine Fallstudie zur Innovationskraft der Freudenberg Stiftung <b>The long march of social innovation –</b> How charitable foundations can contribute towards social change in the fields of educational and social policy - A case study on the innovative vigor of the Freudenberg Foundation <i>Pia Gerber</i>
2007	Nr.22	<b>Reformansätze im Bereich der gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland</b> Eine steuerrechtliche Analyse <i>Vroni Kortz</i>
2008	Nr.23	<b>Die Stiftungsgabe - Beobachtung eines Reziprozitätskreislaufs</b> <i>Hans Christoph Kahlert</i>
	Nr.24	<b>Deutsche Stiftungen als ‚Venture Philanthropists‘?</b> <i>Sira Saccani</i>
	Nr.25	<b>Veranstaltungsreihe „Bürgerkommune und Zivilgesellschaft“</b> Protokolle
	Nr.26	<b>Stiftungen als Instrument staatlicher Kulturförderung am Beispiel Niedersachsen</b> Analyse der Positionierung der niedersächsischen Landeskulturstiftungen als Instrument staatlicher Kulturförderung im Kontext der Kulturpolitik der 15. niedersächsischen Wahlperiode <i>Christopher Vorwerk</i>
	Nr.27	<b>Zivilgesellschaftspolitik</b> <i>Rolf Berndt, Peer Steinbrück, Rupert Graf Strachwitz, Benjamin Gidron, Robert Nef</i>
	Nr.28	<b>Zivilgesellschaft, Dialog, Integration</b> <i>Eva Maria Hinterhuber</i>
	Nr.29	<b>Stiftungen und ihr Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen</b> Drei Beispiele <i>Jennifer Andres, Vanessa Krieg und Ronny Studzinski</i>
	Nr.30	<b>Die Kultur des Stiftens – reaktualisiert und angewendet auf aktuelle Stiftungsdiskurse.</b> <i>Melanie Waschetzko</i>
	Nr.31	<b>Protokoll des Workshops Bürgerengagement und Stadtentwicklung.</b> Strukturen und Bedarfe. <i>Maecenata Institut</i>
	Nr.32	<b>Effizienzuntersuchung gemeinnütziger Stiftungen</b> Ein internationaler Vergleich aus Managementperspektive <i>Janna Lena Förschner</i>
	Nr.33	<b>Die Einnahmequellen des 3. Sektors in Ungarn</b> <i>Kata Imre, Mariusz Rybak und Szabina Nemes</i>